



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



ВШГУ  
Высшая школа  
государственного  
управления

ФФЭИР  
ФАКУЛЬТЕТ  
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ  
В Ш Г У Р А Н Х и Г С

# БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ: ИССЛЕДОВАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ

О. Ю. Переверзина, А. В. Рожок, Л. Н. Татарина,  
Е. Г. Чирковская, И. Б. Шебураков  
под общей редакцией И. Б. Шебуракова

Москва | 2024

УДК 342.553  
ББК 67.400.7п0

Авторы:

**Переверзина О.Ю.** – кандидат психологических наук, доцент, ведущий эксперт Центра разработок и аналитики ФОиР ВШГУ Президентской академии

**Рожок А.В.** – кандидат психологических наук, директор Центра оценки руководителей и управленческих команд ФОиР ВШГУ Президентской академии

**Татарина Л.Н.** – кандидат социологических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ Президентской академии

**Чирковская Е.Г.** – кандидат психологических наук, доцент, директор Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ Президентской академии

**Шебураков И.Б.** – кандидат психологических наук, доцент, декан Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии

#### Б 17

**Базовая модель компетенций** руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения : методическое пособие / О. Ю. Переверзина, А. В. Рожок, Л. Н. Татарина [и др.] ; ред. И. Б. Шебураков ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр., Фак. оценки и развития упр. кадров. - Москва : [б. и.], 2024. - 88 с. - 1000 экз. ISBN 978-5-6053575-0-6.

УДК 342.553  
ББК 67.400.7п0

В работе представлены результаты исследований факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии, позволяющие на основе теоретической модели, подтвержденной солидными эмпирическими данными, обосновать и подробно описать модель компетенций, которая может выступить как базовая при разработке и использовании моделей компетенций для руководителей и специалистов органов публичной власти.

Базовая модель компетенций строится по "эволюционному" принципу. Это значит, что она отражает преемственность в развитии компетенций, начиная от исполнительского звена и заканчивая руководителями высшего звена сферы государственного управления. Согласно эмпирическим результатам оценки руководителей и специалистов, полученным в период 2017-2023 гг. часть компетенций можно считать сквозными (в равной степени значимыми) для всех или для нескольких уровней управления, в то время как другая часть компетенций достаточно четко дифференцирует руководителей разных уровней управления. Впервые получены убедительные эмпирические доказательства того, какие компетенции и каким образом связаны с успешной деятельностью руководителей на том или ином уровне управленческой иерархии.

Базовая модель компетенций и результаты масштабного исследования, лежащие в её основе, могут быть полезны руководителям всех уровней при организации работы с людьми, а также для планирования собственного профессионального и карьерного роста. Разработанная и описанная модель компетенций может быть использована кадровыми службами или специализирующимися на такой работе организациями и структурами при построении и внедрении моделей компетенций, лежащих в основе кадрового цикла в организациях.

# СОДЕРЖАНИЕ

## БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ: ИССЛЕДОВАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ

<b>Введение</b>	<b>2</b>
<b>1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ</b>	<b>5</b>
1.1. Теоретическая модель и ее апробация	6
1.2. Основание для валидации модели управленческой готовности. Классификатор управленческих должностей	9
<b>2. КЛЮЧЕВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ (2017–2023 гг.)</b>	<b>11</b>
2.1. Подходы к разработке моделей компетенций	12
2.2. Многообразие существующих моделей компетенций. Соотношение моделей компетенций, применяемых в госсфере, с моделью управленческой готовности РАНХиГС	13
2.3. Роль метакомпетенций в управленческой деятельности	16
<b>3. РАЗРАБОТКА БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ НА ОСНОВЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ И ЭМПИРИЧЕСКИХ ДАННЫХ</b>	<b>19</b>
3.1. Логика выявления как сквозных, так и дифференцирующих компетенций для разных уровней управления	20
3.2. Возможности адаптации базовой модели компетенций под различные условия деятельности	26
<b>4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ</b>	<b>28</b>
4.1. Структура компетенций и уровни их проявления	29
4.2. Матрица сквозных и дифференцирующих компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти	31
4.3. Инструменты оценки компетенций	35
4.4. Применение модели для решения различных задач: отбор, подбор, формирование резерва, развитие	37
<b>5. ОПЫТ И НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ</b>	<b>39</b>
5.1. Опыт применения модели управленческой готовности и базовой модели компетенций РС ОПВ	40
5.2. Перспективы дальнейшего применения и развития базовой модели компетенций РС ОПВ	43
5.3. Правовые основания применения базовой модели компетенций РС ОПВ	45
<b>Заключение</b>	<b>46</b>
<b>Приложение 1. Паспорта компетенций базовой модели РС ОПВ</b>	<b>49</b>
<b>Приложение 2. Интервью по компетенциям базовой модели РС ОПВ</b>	<b>67</b>

# ВВЕДЕНИЕ

Применение компетентного подхода достаточно активно развивается в системе управления кадрами в государственной сфере и еще не исчерпало своего потенциала. В то же время разнообразие подходов к использованию различных моделей компетенций, причем далеко не всегда в достаточной степени обоснованных, требует ревизии возможностей использования таких моделей и их верификации с научной точки зрения.

В представленной работе содержатся результаты эмпирических исследований, основанных на теоретических моделях, которые позволяют обосновать и предложить новую базовую модель сквозных и дифференцирующих компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти (базовая модель компетенций РС ОПВ). Данная модель может быть предложена к широкому применению не только в масштабах всей системы государствен-

ной гражданской службы, но и в системе органов публичной власти как в отношении государственных и муниципальных служащих, так и лиц, замещающих государственные или муниципальные должности, а также в отношении как минимум управленческого персонала подведомственных органам власти организаций.

Модель компетенций в современной парадигме системы управления кадрами выполняет связующую роль, позволяющую обеспечить комплексное применение всех кадровых технологий на основе единой методологической базы. Так, с точки зрения методологии управления кадрами «ТриО» (Шебураков И.Б., 2022) набор компетенций может лежать в основе каждой из трех укрупненных кадровых технологий: Отбор и расстановка; Обучение и развитие; Оценка и стимулирование, обеспечивая их взаимосвязь и системность применения, в т.ч. в контексте целостного кадрового цикла.

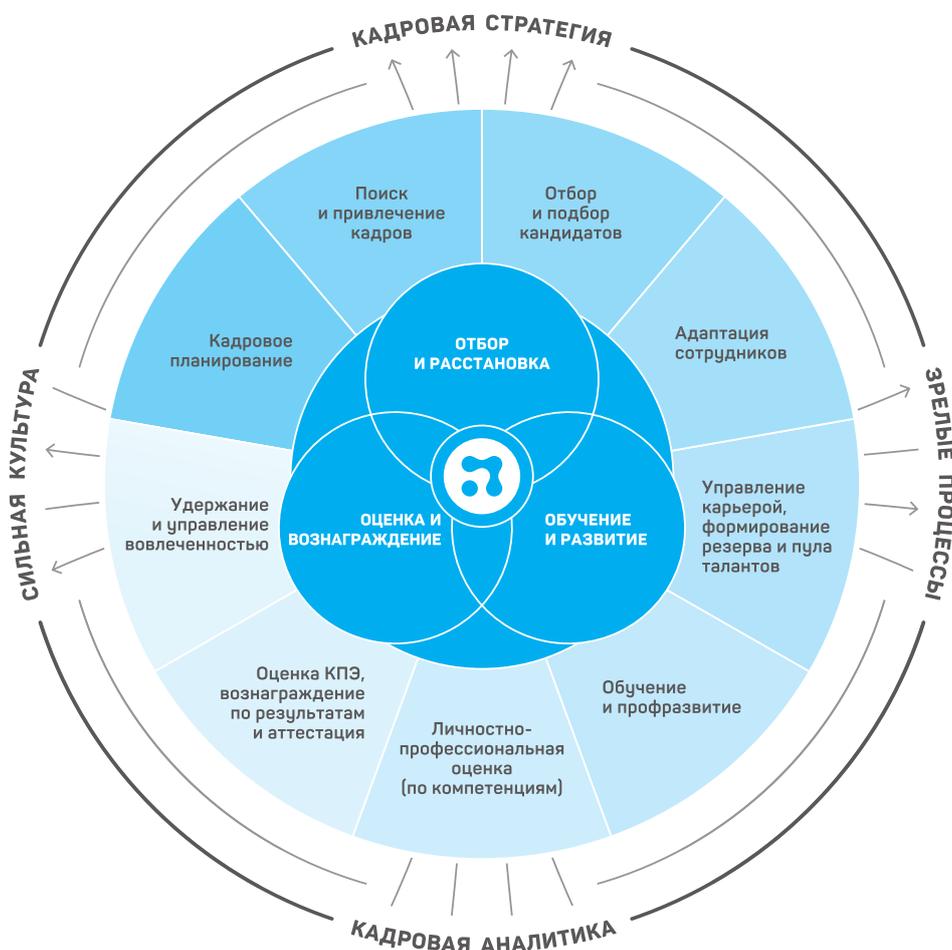


Рисунок 1. Система управления кадрами «ТриО» (ФОИР ВШГУ)

При этом, рассматривая роль подходов, технологий и инструментов оценки в системе управления кадрами, необходимо обратить внимание на то, что

у оценки может быть две основные цели, связанные со стимулированием, и одна цель, связанная с принятием кадровых решений:

ЦЕЛЬ 1 ЦЕЛЬ 2 ЦЕЛЬ 3

**Стимулирование к повышению результативности (и эффективности) деятельности**

**Стимулирование к личностно-профессиональному развитию**

**Принятие кадровых решений**

<b>Практики оценки</b>	Оценка по КПЭ	Оценка по компетенциям	Оценка по компетенциям Учет достижений и опыта
<b>Основа для проведения</b>	Система КПЭ	Модель компетенций	Модель компетенций
<b>Случаи проведения</b>	Постановка задач, контроль исполнения, поощрение высокой результативности (выплата переменной части вознаграждения)	Отбор на программы развития, разработка ИПР, оценка прогресса, повышение осознанности, стимулирование к рефлексии и саморазвитию	Отбор на работу/должность, включение в кадровый резерв
<b>Предмет оценки</b>	Результаты; поведение	Личность; поведение	Личность; результаты (прошлые достижения)

Таблица 1. Основные цели оценки кадров

Данные цели могут усиливать друг друга, но только одна из них в конкретной ситуации оценки будет ведущей, а другие могут быть факультативными или усиливающими достижение первой.

Цель **стимулирования к результативности** достигается, как правило, использованием специального инструментария оценки, основанного на разработке «ключевых показателей эффективности» (КПЭ) — оценке по КПЭ. Оценка по компетенциям в этом случае может выполнять дополнительную роль, т. к. развитие компетенций может быть одним из условий повышения результативности.

Цель **стимулирования к развитию** достигается, как правило, использованием инструментов оценки по компетенциям. Такая оценка не позволяет напрямую судить о вкладе сотрудника в деятельность организации, однако в целом позволяет

определить потенциальную ценность сотрудника, а главное — сформировать программу его развития.

Цель, связанная с **принятием кадровых решений**, является, как правило, основной только в ситуации отбора/подбора кадров либо «на входе» в организацию, либо при формировании кадровых резервов, либо при назначении на вышестоящую должность (или в случае иных перемещений). При реализации оценки, направленной на стимулирование результативности, принятие кадровых решений может являться сопутствующей целью (например, для продвижения наиболее результативных сотрудников) либо быть направленным на более локальные задачи (например, на определение размера переменной части вознаграждения). Аналогично и при реализации оценки, направленной на стимулирование

к личностно-профессиональному развитию, принятие решений будет выступать задачей (а не целью), например, посредством включения наиболее потенциальных сотрудников в кадровый резерв.

Таким образом, среди современных практик оценки кадров (не кандидатов на должность, а именно действующих сотрудников) можно выделить две основные практики — оценка по КПЭ и оценка по компетенциям. В организациях они применяются как в комплексе (например, широко известна практика комплексной оценки государственных служащих в Сингапуре), так и по отдельности. На государственной гражданской службе Российской Федерации, как правило, применяется оценка по компетенциям, причем не в масштабах

всей системы, а только на локальном уровне отдельных федеральных ведомств или субъектов РФ.

Попытки применения оценки по КПЭ периодически предпринимаются, но редко становятся регулярными практиками. Следует признать, что и оценка по компетенциям также не используется достаточно широко, несмотря на предпринимаемые усилия, в т.ч. со стороны регуляторов государственной кадровой политики [3; 4; 5].

Настоящее исследование направлено на более четкое определение границ компетентностного подхода в оценке и на то, чтобы способствовать его развитию в государственной сфере и на государственной гражданской службе, в частности, на более высоком уровне зрелости.



# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ



**Шебураков И. Б.**

Декан ФОИР ВШГУ РАНХиГС, член  
Ученого совета РАНХиГС, член  
Экспертного совета конкурса «Лидеры  
России», научный руководитель  
программы ГосНР, кандидат  
психологических наук, доцент

# 1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ АПРОБАЦИЯ

## Результаты факторного анализа, модель управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт», модель «9-К»

В 2013 г. в соответствии с решением Комиссии при Президенте РФ по вопросам госслужбы и резервов управленческих кадров [6] в процессе разработки методологии оценки кандидатов в Президентский резерв РАНХиГС была обоснована и затем активно развивалась модель управленческой готовности. Данная модель включала в себя три основных компонента — управленческие роли: роль руководителя как лидера, как менеджера и как эксперта; а также девять компетентностей: стратегическое лидерство; настойчивость, целеустремленность и силу личности; компетентности межличностного и социального взаимодействия, управленческую компетентность; готовность к командной работе; компетентности самоуправления; экспертно-аналитическую компетентность; масштабность мышления; готовность к саморазвитию.

В 2017 г. [10] в результате накопления значительных эмпирических данных

и проведенного факторного анализа были получены убедительные данные, позволившие как подтвердить обоснованность теоретической модели управленческой готовности, так и уточнить ее структуру и содержание.

В настоящее время данная модель описывается и используется в практике оценки как трехкомпонентная модель — Лидер, Менеджер, Эксперт, состоящая из девяти метакомпетентностей. Каждая из трех составляющих готовности включает в себя по три составляющих готовности (один из результатов проведенного факторного анализа). Кроме того, подчеркивается значение такого дополнительного компонента, как социальная направленность (отличается по своим характеристикам от социальной ответственности), которая имеет отношение в большей степени к мотивационно-ценностной сфере руководителя (рис. 2).



Рисунок 2. Модель управленческой готовности (Синягин Ю. В., 2017)

## Компетенция, компетентность или метакомпетенция?

Когда мы говорим об управленческих качествах, часто можно услышать такое понятие, как «компетенция». Иногда, реже, но употребляется понятие «компетентность». Также в контексте описания модели управленческой готовности несколько лет назад в языковую практику (в т.ч. при нашем активном участии) было введено такое понятие, как «метакомпетенция». В чем между ними разница, и есть ли она?

Компетенция включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), необходимых для качественной продуктивной деятельности. Компетентность — это способность к интеграции знаний и навыков, способность их использования в условиях изменяющихся требований среды. Такое разделение понятий является отличительной чертой и иллюстрацией богатства русского языка. В работах зарубежных авторов используется один термин «competence», и так как компетентностный метод в его современном виде является заимствованием зарубежной практики, термины «компетентность» и «компетенция» в подавляющем большинстве случаев используются как синонимы.

## Понятие компетенций

Это понятие появилось в управленческом языке в начале 1990-х гг. До этого им оперировали в основном юристы, когда говорили о полномочиях должностного лица, определяя компетенцию как «перечень вопросов, решение которых входит в ведение должностного лица». В 90-х гг. в практике управления персоналом понятие «компетенция» трансформировалось и, более того, пришло на смену понятию «ПВК» (профессионально-важные качества), которым оперировали психология труда и психология управления. Сторонники компетентностного подхода и термина «компетенций» в контексте оценки персонала доказывали, что в условиях перехода к рыночной экономике именно правильная модель компетенций обеспечивает конкурентоспособность организаций. ПВК были «настроены» не на организацию, а на профессию или вид деятельности в целом и поэтому не обеспечивали конкурентные преимущества представителям разных организаций внутри одной отрасли (например, у банковских служащих ПВК были

общими, но именно компетенции должны были отражать специфику и конкурентные преимущества конкретного коммерческого банка). Теперь более эффективная модель компетенций становилась важным конкурентным преимуществом компании. Благодаря этому использование компетенций и соответствующих корпоративных моделей компетенций быстро закрепилось в практике управления.

При этом существует очень узкое понимание компетенций, как характеристик сотрудников, обязательно проявляемых в поведении. С одной стороны, это можно объяснить приверженностью менеджмента (особенно в русле американской школы менеджмента) предельно рациональному подходу к управлению людьми, основанному на бихевиоризме. С другой, именно такая трактовка компетенций наиболее удобна (и выгодна) специалистам по оценке при использовании одного из самых дорогих инструментов оценки — ассесмент-центра.

Справедливости ради необходимо отметить, что классики компетентностного подхода (например, Спенсер & Спенсер) трактуют компетенции гораздо шире — фактически как любые профессионально-личностные характеристики, необходимые для успешной деятельности [17]. И в этой второй трактовке компетенция может состоять из набора и знаний, и навыков, и особенностей мотивации, и психофизиологических характеристик, и даже включает в себя Я-концепцию. При этом необходимо отметить, что компетенция в любом случае «привязана» к специфике конкретной деятельности. А лучше, если к конкретному рабочему месту в конкретной организации. И это ее основное отличие от ПВК, а также от компетентности и личностных качеств.

## Понятие компетентности

Используется несколько трактовок, начиная с того, что это синоним компетенции, и заканчивая тем, что это совершенно другое, непересекающееся понятие. Но, вероятно, наиболее логичное объяснение компетентности связано с тем, что компетентный работник разбирается в чем-либо, имеет о чем-либо представление, соответствующие знания, умения и навыки, а также опыт. В этом смысле компетентность, с одной стороны, и мотивация, с другой, являются двумя факторами, обеспечивающими эффективность работника. Но это два разных фактора: компетентность — это «могу», а мотивация — «хочу». Получается,

что в этом смысле понятие компетентности уже, чем компетенции (включающей и особенности мотивации в т.ч.). Но при этом компетенции востребованы только в контексте конкретной работы, а компетентность является, скорее, личностной характеристикой (традиционно связанной в большей степени с «hard-skills», чем с «soft-skills», хотя можно встретить и обратное утверждение) и остается актуальной в разных организационных контекстах. Компетенция может приобретаться и использоваться в конкретной организации, но может и утрачиваться, если она не востребована в организации или если организация требует проявлять иные модели поведения или иные качества. Например, ассертивность и клиентоцентричность — плохо сочетаемые качества. И если сотрудник работает в сервисной организации/подразделении, скорее будет востребована клиентоцентричность, а если в контрольно-надзорном органе, то ассертивность. Для достижения успеха сотрудник должен будет проявлять или развивать одно из этих качеств вне зависимости от своих личных пристрастий и предрасположенности. Но как только организационный контекст поменяется, сотрудник будет свободен от «обязательств» по применению компетенции. Компетентность же, если приобретена, то становится неотчуждаемой характеристикой личности, вне обязательного организационного контекста. Таким образом, компетентность — это то, что я «могу», но необязательно делаю (например, это не востребовано в данный момент), а компетенция — это обязательно то, что чаще всего проявляется в поведении и необходимо для успеха «в моменте». Если я это не делаю, значит, у меня нет компетенции.

## Понятие метакомпетенций

Метакомпетенции — это комплексные метакачества, которые, скорее, являются кластерами компетенций, т.е. шире понятия «компетенция» и шире понятия «компетентность». Понятие метакомпетенции ближе к понятию ПВК — профессионально-важных качеств. И именно в этом контексте оно используется в модели управленческой готовности. То есть управленческая метакомпетенция — это комплекс личност-

но-профессиональных качеств/характеристик, необходимых для успеха в управленческой деятельности вне конкретного организационного контекста. Это базовые управленческие метакачества, без которых руководителями либо не становятся, либо не являются эффективными руководителями в принципе, а не в конкретной организации или сфере деятельности. Приставка «мета» (к «компетенции») означает «за», «через», «над» и используется для обозначения систем<sup>1</sup>, выполняющих функцию описания или исследования других систем. Если компетенция носит специфичный, ориентированный на типовые задачи в локальных условиях характер, то метакомпетенция направлена на решение задач в меняющихся условиях, носит обобщенный характер и ориентирована на комплексное описание личности.

Можно сказать, что метакомпетенция — это базовая характеристика, не приобретаемая которую, субъект либо будет не успешен в определенной сфере деятельности (например, в управленческой), либо его деятельность будет сопровождаться рисками как для него, так и для окружающих. Какова связь между метакомпетенциями, компетенциями и компетентностью? Эту связь можно определить как связь между общим и частным. Управленческая метакомпетенция — это необходимое качество для успешной управленческой деятельности, но, возможно, недостаточное для успешной деятельности в конкретной организации. Организационные или корпоративные компетенции позволяют реализовать более тонкие настройки с точки зрения требований к руководителям в конкретном организационном контексте. Но если корпоративная модель компетенций не учитывает весь набор необходимых метакомпетенций, то в ней могут быть перекосы или, наоборот, белые пятна, несущие риски и для организации, и для руководителя. Что касается связи метакомпетенций и компетентности, то в данном случае можно говорить, что компетентность является элементом или составляющей частью метакомпетенции. И так же, как метакомпетенция, компетентность больше связана с потенциалом, чем компетенция. То есть необязательно проявляется здесь и сейчас, но точно проявится, как только будет востребована.

<sup>1</sup> Шабанов, О.А. Метакомпетенция и метакомпетентность в рамках компетентностного подхода в образовании / О.А. Шабанов // Человек и образование. — 2015. — № 3 — С. 53–56.

## 1.2. ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ВАЛИДИЗАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ. КЛАССИФИКАТОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДОЛЖНОСТЕЙ

### История появления и использования классификатора управленческих должностей, основания для нового классификатора и его эмпирическая проверка. Понятие управленческой успешности

Начиная с 2014 г. по инициативе Ю. В. Сиягина в процессе практического применения модели управленческой готовности одновременно накапливались данные об уровнях управленческих должностей участников оценки, для чего использовался специальный классификатор должностей, позволявший соотносить управленческие должности представителей различных организаций и сфер деятельности между собой.

В 2020 г. группой экспертов факультета оценки и развития управленческих кадров (ФОИР) под руководством И. Б. Шебуракова и при взаимодействии

с АНО РСВ и представителями Экспертного совета конкурса «Лидеры России» была разработана современная версия классификатора управленческих должностей. Данная версия классификатора была апробирована на солидной выборке, включавшей 75 239 руководителей — участников конкурса «Лидеры России», и показала свою высокую работоспособность.

В настоящее время классификатор позволяет выделять 14 основных карьерных ступеней руководителей всех основных сфер деятельности — видов и типов организаций (от 0 до 13).

			Федеральные ОГВ	Региональные ОГВ	ОМСУ	Бюджетные организации	Общественно-политические и НКО	ГК и Институты развития	Бизнес
Руководители «НАДВЫСШЕГО» звена (политическое руководство)	13	7	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	12	6	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
Руководители «ВЫСШЕГО» звена (топ-менеджеры)	11	5	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	10		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	9	4	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	8		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
Руководители СРЕДНЕГО звена	7	3	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	6		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	5	2	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	4		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
Руководители ПЕРВИЧНОГО звена	3	1	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	2		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	1		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
Неуправленческие должности	0	0	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	

Рисунок 3. Образ Классификатора управленческих должностей

На уровне «0» располагаются неуправленческие должности, предшествующие началу управленческой карьеры. На уровне «13» располагаются наиболее высокопоставленные должности руководителей как национального масштаба, так и масштаба, выходящего за рамки национального (например, транснациональных или международных организаций). В практике оценки руководителей, а также анализа их карьерных траекторий, как правило, учитывается информация о ступенях с 1-й по 11-ю. Классификатор управленческих должностей позволяет соотносить управленческий уровень руководителей из семи основных сфер деятельности, охватывающих практически все возможные сферы деятельности руководителей:

- 1) федеральные органы власти и управления;
- 2) региональные органы власти и управления;
- 3) органы местного самоуправления;
- 4) подведомственные органам власти (бюджетные) организации;
- 5) государственные корпорации и институты развития;
- 6) общественно-политические организации и НКО;
- 7) предприятия и коммерческие организации.

Более детальное дробление сфер деятельности и видов организаций возможно, но не представляет критического интереса с точки зрения задач, решаемых классификатором. При решении же более локальных кадровых задач (например, на уровне региона или федерального ведомства) содержание этих сфер может уточняться. Так, для федерального органа власти может быть актуальным распределение должностей отдельно по группам должностей центрального аппарата и территориальных органов.

Классификатор содержит наиболее типовые должности из соответствующей сферы деятельности, располагающиеся на разных карьерных ступенях. Определение соответствия карьерной ступени той или иной типовой должности, в т. ч. в процессе соотношения управленческих должностей из разных сфер деятельности, осуществлялось экспертным путем на основании трех равнозначных критериев: 1) формальный

статус в управленческой иерархии; 2) масштаб управленческого влияния; 3) карьерная привлекательность.

Карьерные ступени объединены в уровни управления: 11 основных ступеней — 5 уровней или 14 ступеней — 7 уровней. Уровни, в свою очередь, объединены таким понятием, как «звено управления»: руководители первичного звена (1–3-я ступень); руководители среднего звена (4–7-я ступени или 2–3-й уровни); руководители высшего звена (8–11-я ступени или 4-й и 5-й уровни).

Построенный таким образом классификатор управленческих должностей позволяет решать три основные задачи:

- 1. Валидизация моделей и инструментов оценки** (включая отдельные шкалы или показатели) относительно такого внешнего критерия валидности, как «управленческая успешность», исходя из допущения, что уровень достигнутой карьерной ступени (или уровень управления) объективно свидетельствует об управленческой успешности руководителя.
- 2. Исследовательские задачи**, позволяющие получать новые данные о закономерностях управленческой карьеры и личностных факторах, влияющих на успешное карьерное продвижение.
- 3. Наглядное отображение карьерной траектории** руководителя в процессе практики карьерного коучинга и карьерного консультирования.

В перспективе планируется решение задачи исследования оцифрованных управленческих карьер на основе больших данных, что позволит идентифицировать особенности современных управленческих карьер.

В рамках настоящего исследования, связанного с выделением и обоснованием базовой модели компетенций государственных гражданских служащих, использование результатов оценки метакомпетенций, полученных на солидной выборке руководителей в соотношении с данными классификатора управленческих должностей, позволило получить убедительные данные о роли и значимости тех или иных компетенций для успешной управленческой деятельности на разных уровнях управления.

# КЛЮЧЕВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ (2017–2023 ГГ.)



**Шебураков И. Б.**

Декан ФОИР ВШГУ РАНХиГС, член  
Ученого совета РАНХиГС, член  
Экспертного совета конкурса «Лидеры  
России», научный руководитель  
программы ГосНР, кандидат  
психологических наук, доцент

## 2.1. ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Основные подходы к разработке моделей компетенций: need-анализ и best-анализ. Ограниченность подхода, основанного исключительно на экспертных интервью

В настоящее время на практике используются два основных подхода для разработки моделей компетенций.

Первый, более распространенный подход, основан на «экспертном» подходе к определению как набора необходимых компетенций, так и их содержания. В международной и отечественной практике можно встретить определение такого подхода need-анализ (need — необходимость, потребность, нуждаться, требоваться). Как правило, подход реализуется на основании интервью с референтными лицами (чаще всего руководителями, в т. ч. первыми лицами организации) на предмет требующихся в организации компетенций в настоящий момент, в т. ч. требований, предъявляемых к сотрудникам, отличающих эффективных от неэффективных, либо компетенций, востребованных как сейчас, так и в будущем в соответствии со стратегией организации. Основные достоинства подхода — относительная простота и скорость сбора первичных данных (на основе интервью); возможность «взгляда в будущее» с ориентацией на развитие организации; фокусировка на специфике деятельности конкретной организации. Основным недостатком подхода — как набор, так и содержание компетенций носит гипотетический, декларированный характер, реальный успех сотрудников часто зависит от факторов, не охваченных моделью компетенций, или может являться даже противоположным декларированной важности тех или иных компетенций. Примеры — в организации на уровне модели компетенций могут декларироваться открытость и честность в отношениях, а в реальности процветает культура макиавеллизма; декларироваться может клиентоцентричность, а реально поощряется следование бюрократическим правилам и процедурам (в т. ч. в ущерб интересам внутренних или внешних клиентов). В целом такой подход к построению модели компетенций (или его элементы) целесообразен как инструмент целенаправленного изменения культуры организации.

Второй, реже применяемый подход, в первую очередь, в силу своей трудоемкости, основан на результатах анализа данных, в т. ч. данных оценки. В практике

разработки моделей компетенций можно встретить обозначение такого подхода как best-анализ (best — лучше, правильно). Как правило, применение подхода основано на выделении групп сотрудников исходя из объективных критериев, позволяющих отделить «лучших» от «средних» и «худших», и последующем изучении данных групп сотрудников, в т. ч. с применением обладающего доказанной валидностью оценочного инструментария (тесты, кейсы, интервью и т. п.). Такого рода исследование позволяет получить более объективные данные о реальных личностно-профессиональных факторах успеха сотрудников в организации. Основное достоинство подхода — объективность получаемых данных о качествах, обеспечивающих успех в деятельности (в организации). Недостатком подхода является трудоемкость проведения масштабных исследований, необходимых для получения релевантных данных. В целом такой подход можно считать более «чистым» и научно обоснованным для получения убедительных данных о том, какие качества реально являются факторами успеха в организации.

В силу достаточно быстрого распространения компетентностного подхода в работе с кадрами, а порой и конъюнктурных запросов на оперативную разработку и внедрение моделей компетенций, а также большей простоты реализации, первый подход в настоящее время значительно более распространен в госсфере и в HR-практике в целом. Кроме того, он не требует обязательной опоры на внешние критерии валидности, такие как реальная эффективность, результативность, успешность и т. п. Соответственно, и большинство моделей компетенций, применяемых в госорганах и других государственных структурах, было разработано на основе в большей степени «экспертного», чем «исследовательского», эмпирического подхода. Возможным представляется и сочетание данных подходов, когда модель компетенций разрабатывается с опорой на строгие научные данные, но учитывает и субъективную значимость тех или иных компетенций или их трактовку представителями той или иной организационной среды.

## 2.2. МНОГООБРАЗИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ. СООТНОШЕНИЕ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ, ПРИМЕНЯЕМЫХ В ГОССФЕРЕ, С МОДЕЛЬЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ РАНХИГС

### Проверка моделей компетенций правилом «ВИСИ». Кластеры компетенций

Анализ моделей компетенций, применяемых в государственной сфере на практике, показывает:

- 1) их значительное многообразие;
- 2) в значительной степени схожесть этих моделей;
- 3) недостаточную внутреннюю сбалансированность большинства моделей и их подверженность конъюнктуре, в т.ч. высокую зависимость от трактовки, как правило, первых лиц или лиц, влияющих на принятие решений о значимости той или иной компетенции.

В процессе подготовки представленной базовой модели компетенций РС ОПВ было проанализировано более 12 моделей и конструкторов компетенций, как органов публичной власти, претендующих на лидерство в HR (в т.ч. представляющих свои модели на различных площадках), так и провайдеров и методологов в области оценки, предлагающих разработку модели компетенций или оценку по компетенциям как услугу. Часть из проанализированных моделей для наглядности представлены в табл. 2 (информация бралась из открытых источников).

Соотнесение используемых моделей компетенций с моделью управленческой готовности РАНХиГС еще раз доказывает наиболее высокую комплексность и полноту последней. Как известно, хорошим способом проверки правильности любой выполненной классификации или группировки является так называемое правило «ВИСИ», согласно которому элементы группировки на каждом уровне должны быть ВИ — взаимоисключающими и СИ — совместно-исчерпывающими.

Требования к тому, чтобы компетенции в модели соответствовали требованию быть «взаимоисключающими» означает

наличие между ними достаточно четких границ. Если компетенции «наслаиваются», «заходят друг на друга» подобно кругам Эйлера, то определить показатели, по которым оценивается одна компетенция, а по которым оценивается другая, будет затруднительно. Так, например, «системность мышления» и «стратегическое мышление», скорее всего, будут значительно пересекаться, и для модели компетенций необходимо либо выбирать одну из них, либо объединять их в комплексную компетенцию, либо достаточно четко разводить с точки зрения содержания. Так, например, в модели управленческой готовности РАНХиГС «стратегическое лидерство» (лидерская составляющая управленческой готовности) предполагается способность к стратегическому планированию с точки зрения временной перспективы, умение «заглядывать за горизонт» и уже на этой основе вести за собой. В то время как «масштабность мышления» (экспертная составляющая управленческой готовности) — способность смотреть комплексно, широко, с позиции более высокого уровня должности, чем занимаемая в настоящий момент, «смотреть сверху». Таким образом, эти две компетенции не пересекаются или пересекаются достаточно слабо. Кроме того, проведение факторного анализа, о чем было сказано выше, позволяет говорить, что они относятся к разным кластерам качеств — разным составляющим управленческой готовности.

Требования к тому, чтобы компетенции были «совместно-исчерпывающими», предполагают охват набором компетенций, входящих в модель, всего «поля качеств», необходимых для успешной деятельности. Это значит, что всей совокупностью компетенций модель полностью «закрывает» основную набор требований к руководителю.

Таблица 2. Соотношение моделей компетенций с моделью управленческой готовности РАНХиГС

Модель управленческой готовности РАНХиГС	Модель компетенций ГГС Санкт-Петербурга	Модель компетенций ГГС Нижегородской области	Модель компетенций Счетной палаты РФ	Модель компетенций — метод рекомендации Минтруда РФ
Стратегическое лидерство	Лидерство	Лидерство	Лидерство	Лидерство (только для «руководителей» и специалистов высшей, главной и ведущей групп)
Настойчивость, целеустремленность и сила личности	Ответственность и результативность	—	Ориентация на результат	—
Компетентности межличностного и социального взаимодействия	– Социальное влияние – Умение строить взаимоотношения – Знание норм поведения	Коммуникация и влияние	Коммуникация и взаимодействие	—
Управленческая компетентность	Умение планировать, организовывать	—	Планирование и организация Управление задачами	Принятие управленческих решений (только для «руководителей» и специалистов высшей, главной и ведущей групп)
Компетентность самоуправления	Самоменеджмент	—	—	Персональная эффективность
Готовность к командной работе	—	Работа в команде	Командная работа	Командное взаимодействие
Масштабность мышления	Стратегическое мышление	Стратегическое мышление	Стратегическое видение	Стратегическое мышление
Готовность к саморазвитию и изменениям	—	Готовность к изменениям — управление талантами	Открытость к изменениям	Гибкость и готовность к изменениям
Экспертно-аналитическая компетентность	Идентификация и решение проблем	—	—	—
Социальная направленность	—	Ориентация на потребности человека	—	—

Именно соответствие модели компетенций этому требованию показывает, насколько модель компетенций является комплексной, целостной и сбалансированной.

При этом на каждом уровне группировки группируемые факторы должны быть одноуровневыми. Так, например, такое качество, как «эмпатия», и такая компетенция, как «коммуникативная компетентность», не могут располагаться на одном уровне, т. к. эмпатия может быть элементом коммуникативной компетентности. Причем для того или иного вида деятельности она может иметь разную значимость (например, большую значимость для «помогающих» профессий). Соответственно, и включать эмпатию (или ее проявление) в описание коммуникативной компетентности требуется не всегда. Например, для лиц, реализующих контрольно-надзорные функции, наличие выраженной эмпатии может быть

дополнительным стресс-фактором для самого носителя. Это не значит, что для выполнения подобной работы необходимо подбирать лиц, не обладающих эмпатией. Но это значит, что эмпатия в данном виде деятельности не является ключевым фактором успеха.

Сопоставление различных моделей компетенций с моделью управленческой готовности РАНХиГС показывает соответствие последней правилу ВИСИ, говорит о наличии в этой модели одноуровневых компетенций, а также позволяет предположить, что данные компетенции являются укрупненными компетенциями или кластерами компетенций, важными для управленческой деятельности в целом, т. е. для эффективной деятельности руководителей на всех уровнях управления. Следовательно, данный набор составляющих модели (9-К) можно считать метакомпетенциями.



## 2.3. РОЛЬ МЕТАКОМПЕТЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Влияние метакомпетенций на управленческую готовность, результаты применения ОУП на значительных выборках, результаты углубленной личностно-профессиональной диагностики 3313 руководителей

Одни из первых эмпирических данных о связи уровня развития управленческих метакомпетенций с управленческим успехом были получены в 2019 г. Так, впервые были получены достаточно убедительные данные о соотношении выраженности составляющих управленческой готовности с уровнями управления (рис. 4). В частности, был опровергнут достаточно популярный тезис о том, что «по мере повышения в должности востребованность профессиональных, экспертных компетенций снижается — чем выше статус руководителя, тем меньше он может разбираться в вопросах сугубо профессиональной деятельности и тем более должен проявлять лидерские качества». На самом деле выяснилось, что по мере повышения в управленческой иерархии управленческая деятельность предъявляет все более строгие требования к качествам руководителя как эксперта. Валидизированный относительно такого внешнего критерия, как «управленческая успешность», инструментарий факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, в частности,

опросник «Оценка управленческого потенциала» (ОУП, Ю.В. Сиягин), позволил не только подтвердить состоятельность теоретической модели управленческой готовности, но и продвинуться в понимании связей отдельных метакомпетенций, как личностно-профессиональных ресурсов руководителей, с уровнем занимаемых должностей [14].

Наиболее свежие данные, основанные не только на результатах личностно-профессионального опросника, а уже на результатах более комплексной оценки, включающей в том числе и углубленное личностно-профессиональное биографическое интервью, позволили значительно уточнить полученные ранее результаты.

В рамках исследования были обработаны результаты оценки 3313 респондентов на основе комплексного использования опросника «Оценка управленческого потенциала» и углубленного интервью. Трудоемкость проведения такой оценки обусловила достаточно длительный период сбора данных, который продолжался с 2017 по 2023 г.

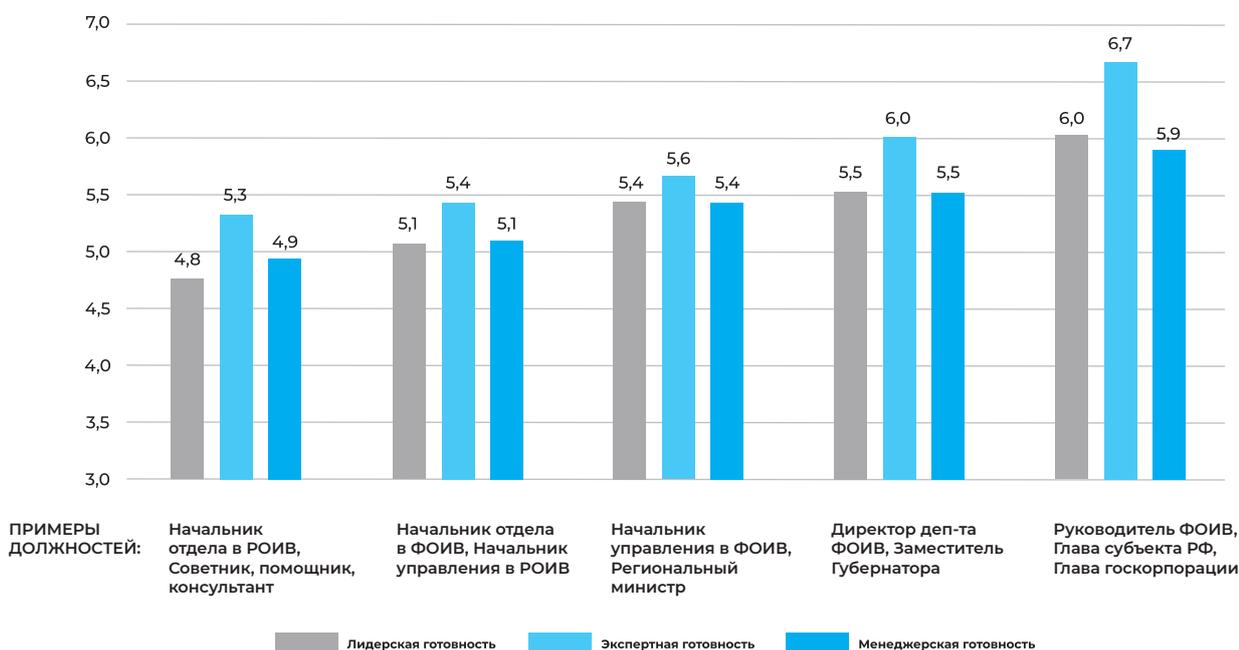


Рисунок 4. Проявление составляющих управленческой готовности на разных уровнях управления (n — 6455, 2019 г.).

## Специфика применяемых инструментов

Опросник «Оценка управленческого потенциала», теоретические предпосылки, история его разработки и применения, а также основные научные результаты, полученные с его использованием, описаны в соответствующей монографии автора [15]. При оценке по модели управленческой готовности учитывается ряд шкал опросника с доказанной связью с уровнем занимаемых руководителями должностей (уровнем в управленческой иерархии) и влияющих на оценку выраженности метакомпетенций.

Личностно-профессиональное углубленное биографическое интервью было разработано коллективом факультета оценки и развития управленческих кадров для применения в рамках технологии комплексного ресурсного анализа. Интервью с каждым из респондентов, не считая времени, необходимого для подготовки к нему (документальное изучение личности интервьюируемого) и обработки результатов, занимало не менее 60 минут. По итогам интервью эксперт, помимо подготовки индивидуальной характеристики, заполнял соответствующие индикаторы, позволяющие получить оценки по каждой из девяти метакомпетенций, входящих

в состав управленческой готовности. Интервью проводили эксперты, обученные применению этого метода и прошедшие соответствующую сертификацию.

Комплексное использование стандартизированного опросника и полустандартизированного углубленного интервью позволяло повысить точность оценки и ее релевантность оцениваемым качествам.

Была проведена обработка массива полученных данных с одновременным сопоставлением с данными классификатора управленческих должностей. Вся выборка была разбита на три группы: группа руководителей первичного звена — в нее попал 1051 человек (32% выборки); группа руководителей среднего звена, включившая 1323 респондента (40% выборки); и группа руководителей высшего звена, закономерно меньшая по численности, но включившая сопоставимую для статистического анализа группу из 436 руководителей (13% выборки). 503 человека не вошли в выборку для анализа, т. к. на момент проведения личностно-профессиональной диагностики занимали неуправленческие должности (15% выборки). Полученные результаты позволяют судить об уровне выраженности каждой из девяти метакомпетенций на каждом из трех уровней управления — у руководителей первичного, среднего и высшего звеньев управления (рис. 5).

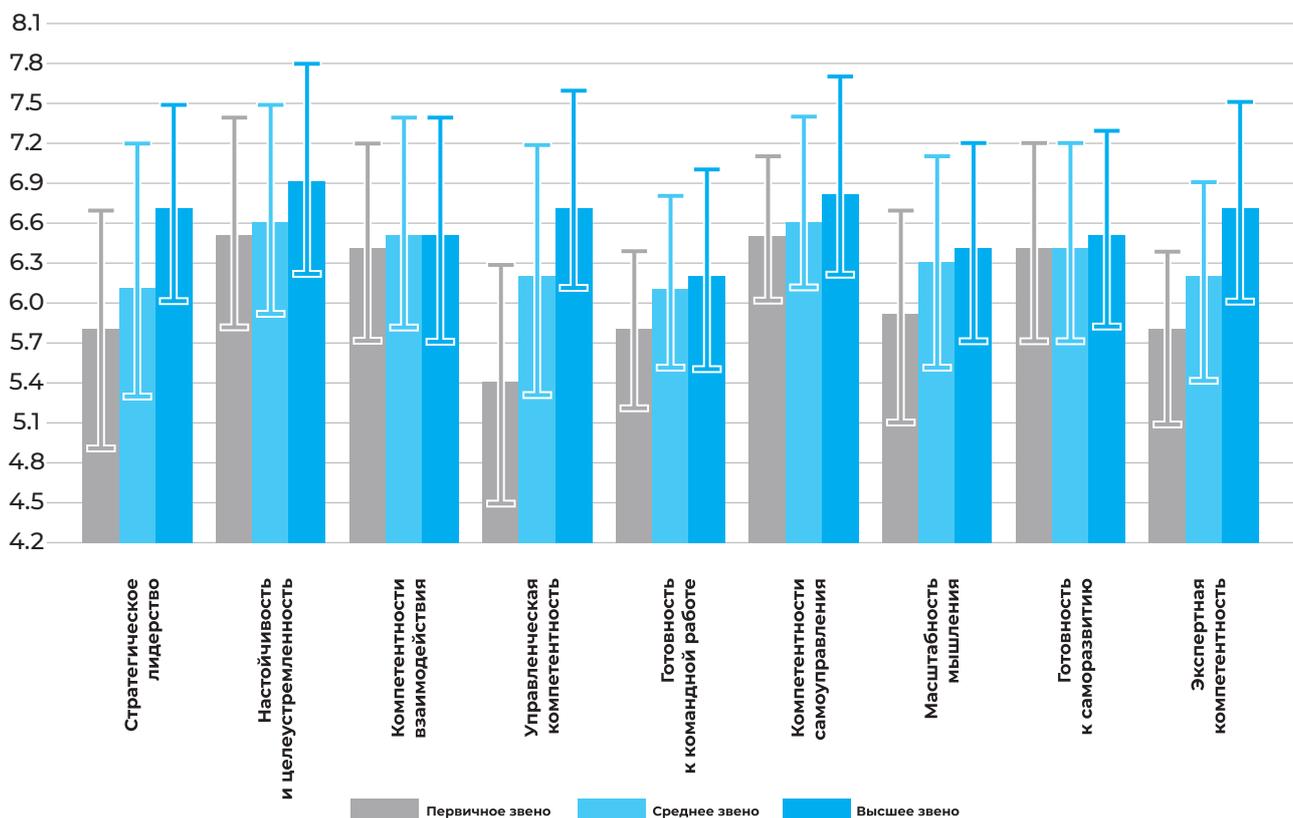


Рисунок 5. Проявление управленческих метакомпетенций на разных уровнях управления (по результатам комплексного ресурсного анализа, 2017–2022 гг.)

Для получения информации о значимости различий в уровне выраженности метакомпетенций между представителями разных уровней управления было проведено их попарное сопоставление. Учитывая ненормальность распределения

данных (проверка с помощью критерия Колмогорова-Смирнова), для попарного сопоставления выборок различного уровня управления использовался непараметрический критерий Манна-Уитни (для двух независимых выборок).

**Таблица 3.** Значимость различий в уровне развития метакомпетенций на разных уровнях управления (цветовой заливкой в таблице выделены значимые различия между выраженностью метакомпетенций ( $p \leq 0,05$ ))

Метакомпетенции	Попарное сравнение уровней управления		
	первичное-среднее	первичное-высшее	среднее-высшее
Стратегическое лидерство			
Настойчивость и целеустремленность			
Компетентности взаимодействия			
Управленческая компетентность			
Готовность к командной работе			
Компетентности самоуправления			
Масштабность мышления			
Готовность к саморазвитию			
Экспертно-аналитическая компетентность			

	Есть значимые различия: чем выше уровень управления, тем выше уровень развития метакомпетенции
	Есть значимые различия: чем выше уровень управления, тем выше уровень развития метакомпетенции, но при увеличении выборки или «уровненности» групп возможна минимизация эффекта («тенденция»)
	Нет значимых различий. Проявление метакомпетенции одинаково на уровнях управления

# РАЗРАБОТКА БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ НА ОСНОВЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ И ЭМПИРИЧЕСКИХ ДАННЫХ



**Шебураков И. Б.**

Декан ФОИР ВШГУ РАНХиГС, член  
Ученого совета РАНХиГС, член  
Экспертного совета конкурса «Лидеры  
России», научный руководитель  
программы ГосHR, кандидат  
психологических наук, доцент

## 3.1. ЛОГИКА ВЫЯВЛЕНИЯ КАК СКВОЗНЫХ, ТАК И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Широкая и многолетняя практика оценки управленческих метакомпетенций на основе модели управленческой готовности позволила выделить определенные закономерности в развитии личностно-профессиональных характеристик руководителей. Полученные данные позволяют утверждать, что метакомпетенции могут выступать своего рода кластерами компетенций при описании требований к государственным служащим на разных уровнях управления.

Кластеры компетенций — это набор тесно связанных между собой компетенций на основе базового намерения (интенции). Традиционно кластером (от англ. cluster — скопление) называют «объединение нескольких однородных элементов, которое может рассматриваться не просто как самостоятельная единица, обладающая определенными свойствами»<sup>2</sup>, но сложная система с внутренними связями, как концентрированный ресурс для эффективного решения задач не только в горизонте реального времени, но и в стратегическом — в решении задач развития.

Результаты проведенного статистического анализа позволили разделить метакомпетенции на три группы в зависимости от того, насколько они являются факторами успеха в управленческой деятельности

в принципе и в зависимости от того, насколько они являются факторами успеха с точки зрения карьерного роста.

**Первая группа** — метакомпетенции, значительно дифференцирующие руководителей разных уровней управления между собой (рис. 6). К ним относятся **стратегическое лидерство, управленческая компетентность, экспертно-аналитическая компетентность**. Каждая из них является стержнем одной из трех составляющих управленческой готовности, которые мы выделяем (лидер, менеджер и эксперт). Опираясь на полученные данные, можно предположить, что эти три метакчества являются главными факторами карьерного роста, с одной стороны, и/или, с другой стороны, наиболее интенсивно развиваются при переходе руководителей на более высокий уровень должности. Таким образом, управленческая успешность наиболее линейно связана с развитием навыков управления процессами и людьми (собственно управленческая компетентность), лидерством (стратегическое видение и способность вести за собой, не опираясь на формальные полномочия и статус) и наращиванием экспертизы, обеспечивающей качество принимаемых управленческих решений (рис. 6; 1).

<sup>2</sup> Крысин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов. М., 2008.

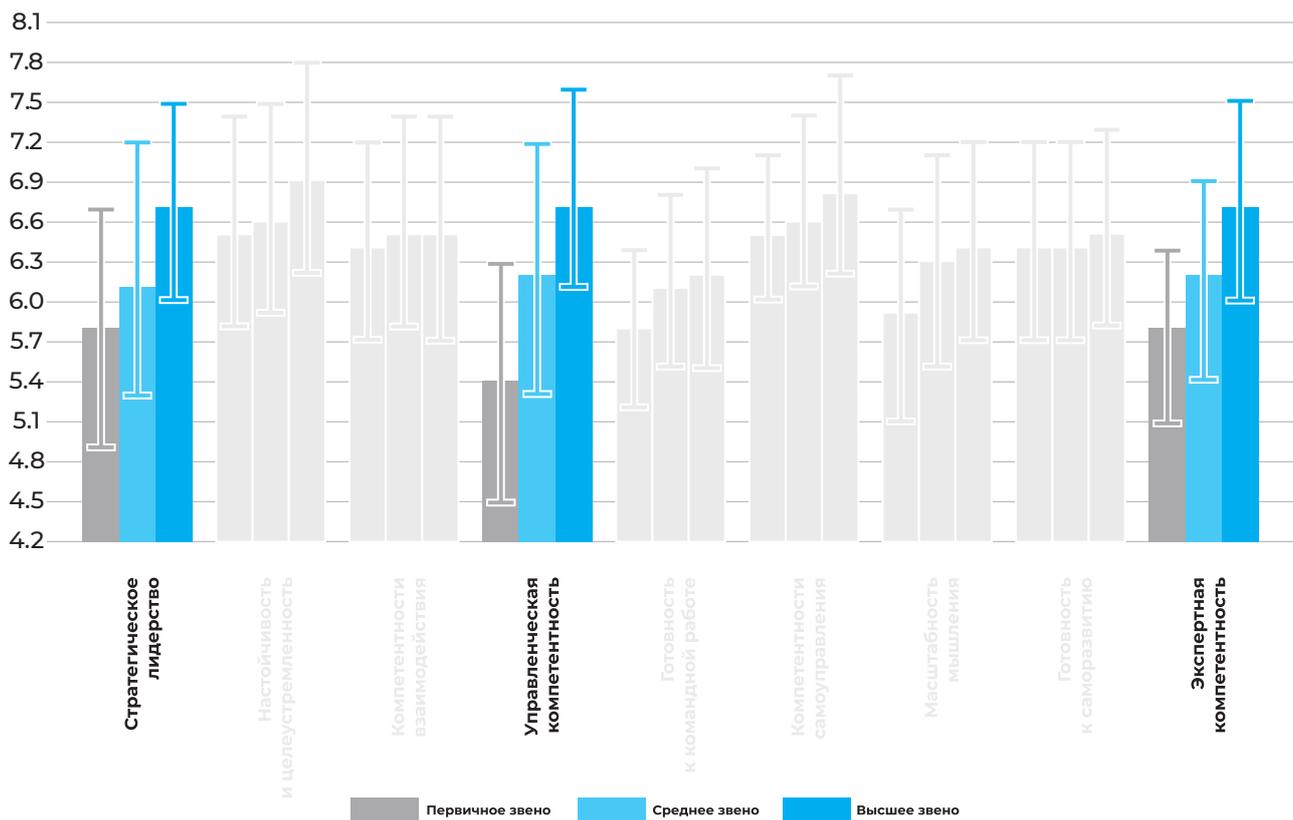
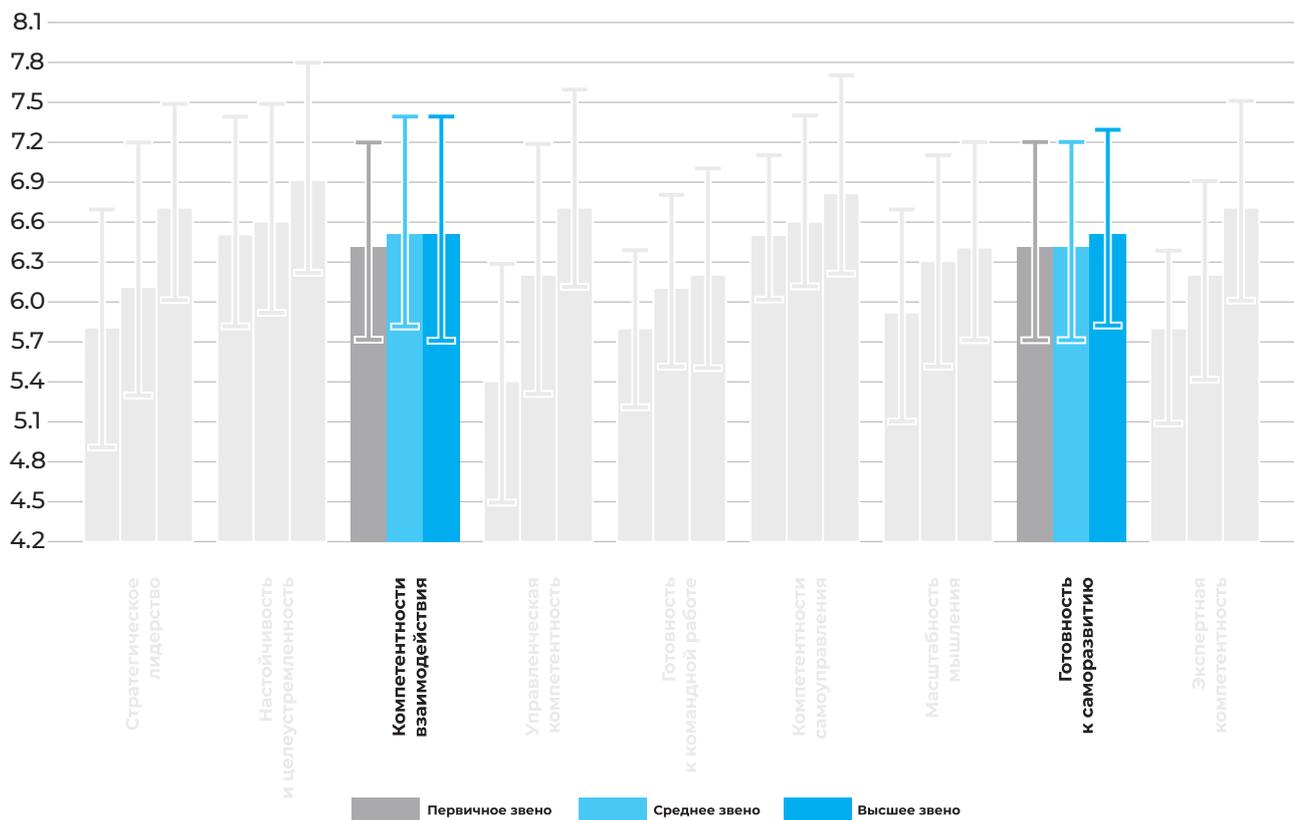


Рисунок 6; 1. Метакомпетентности, значительно дифференцирующие руководителей разных уровней управления

Следовательно, на каждом из уровней управления данные метакомпетентности должны проявляться специфическим образом и можно утверждать о целесообразности выделения соответствующих содержательно различающихся компетенций (внутри кластеров) для каждого уровня управления, а также для исполнительского уровня специалистов.

**Вторая группа** качеств, напротив, слабо дифференцирующих между собой руководителей разных уровней управле-

ния: **компетентности взаимодействия и готовность к обучению и саморазвитию** (рис. 7; 2). Но то, что эти качества слабо дифференцируют руководителей разных уровней, не значит, что они не важны. Напротив, возможно, именно эти два кластера качеств можно считать базовыми для готовности (в том числе или конкретно) к управленческой деятельности. Их также можно назвать сквозными метакомпетентностями для всех уровней управления.



**Рисунок 7; 2.** Сквозные метакомпетенции для всех уровней управления (относительно слабо дифференцирующие руководителей разного уровня между собой)

Например, с не очень высоким уровнем управленческой компетентности (метакомпетенция из первой группы качеств) можно «войти» в сферу управленческой деятельности и затем уже развиваться, наращивать умения управлять процессами и другими людьми (рис. 6; 1). Но вот с низкой коммуникативной компетентностью стать руководителем, скорее всего, не получится. Аналогично с готовностью к саморазвитию (рис. 7; 2). И это очень важно понимать на старте управленческой карьеры. Так, например, экспертная, профессиональная или, как ее еще называют, горизонтальная карьера также вряд ли возможна без базовой готовности к саморазвитию, но коммуникативная компетентность может не являться для старта такой карьеры определяющей. Таким образом, готовность к саморазвитию и коммуникативная компетентность должны быть достаточно высоко развиты уже на старте управленческой ка-

рьеры и будут иметь значение на всем ее протяжении. Но более высокий уровень их развития, скорее всего, не является фактором последующего карьерного роста.

На основе этих двух кластеров компетенций нецелесообразно выделять самостоятельные компетенции для разных уровней управления, т.к. эти компетенции носят именно сквозной характер, т.е. примерно одинаково значимы для всех уровней управления.

**Третья группа** качеств, дифференциация уровня развития которых не так линейно, хотя и достаточно выражено, показывает связь с управленческим уровнем: **настойчивость и целеустремленность, готовность к командной работе, компетентность самоуправления и масштабность мышления** (рис. 8; 3,1).

У настойчивости и целеустремленности дисперсия между разными уровнями управления также статистически значима,

хотя и не так выражена, как у стратегического лидерства, входящего в ту же группу качеств руководителя-лидера. Т.е. настойчивость и, например, способность принимать непопулярные решения действительно развивается уже в процессе управленческой деятельности, т.к. от этого зависит управленческий успех. Однако разница выраженности этого качества относительно небольшая между руководителями первичного и среднего звена, но значительно растет при переходе на высший уровень управления (рис. 8; 3.1). Руководители высшего звена должны быть более устойчивы в достижении поставленных целей.

Аналогичное утверждение касается и компетентности самоуправления. Компетентность самоуправления также важна для руководителей, от нее зависит управленческий успех и не только профессиональное, но и физическое долголетие. Причем при переходе с уровня на уровень управления компетентность самоуправления растет, хотя разница средних

значений и не такая убедительная, как по показателям управленческой компетентности из той же группы факторов руководителя-менеджера. Можно отметить, что компетентность самоуправления несколько более выражена при переходе именно со среднего на высший уровень управления, чем при переходе с уровня руководителей первичного звена на средний (рис. 8; 3.1). При этом статистическая значимость различий в уровне развития данного качества для всех трех уровней управления является несколько более высокой, чем у настойчивости и целеустремленности (табл. 3).

В целом можно говорить, что настойчивость и целеустремленность и компетентность самоуправления предъявляют высокие требования к руководителям всех уровней управления (устанавливают высокий порог входа в управленческую деятельность), но большую значимость приобретают при переходе с уровня среднего на уровень высшего звена.

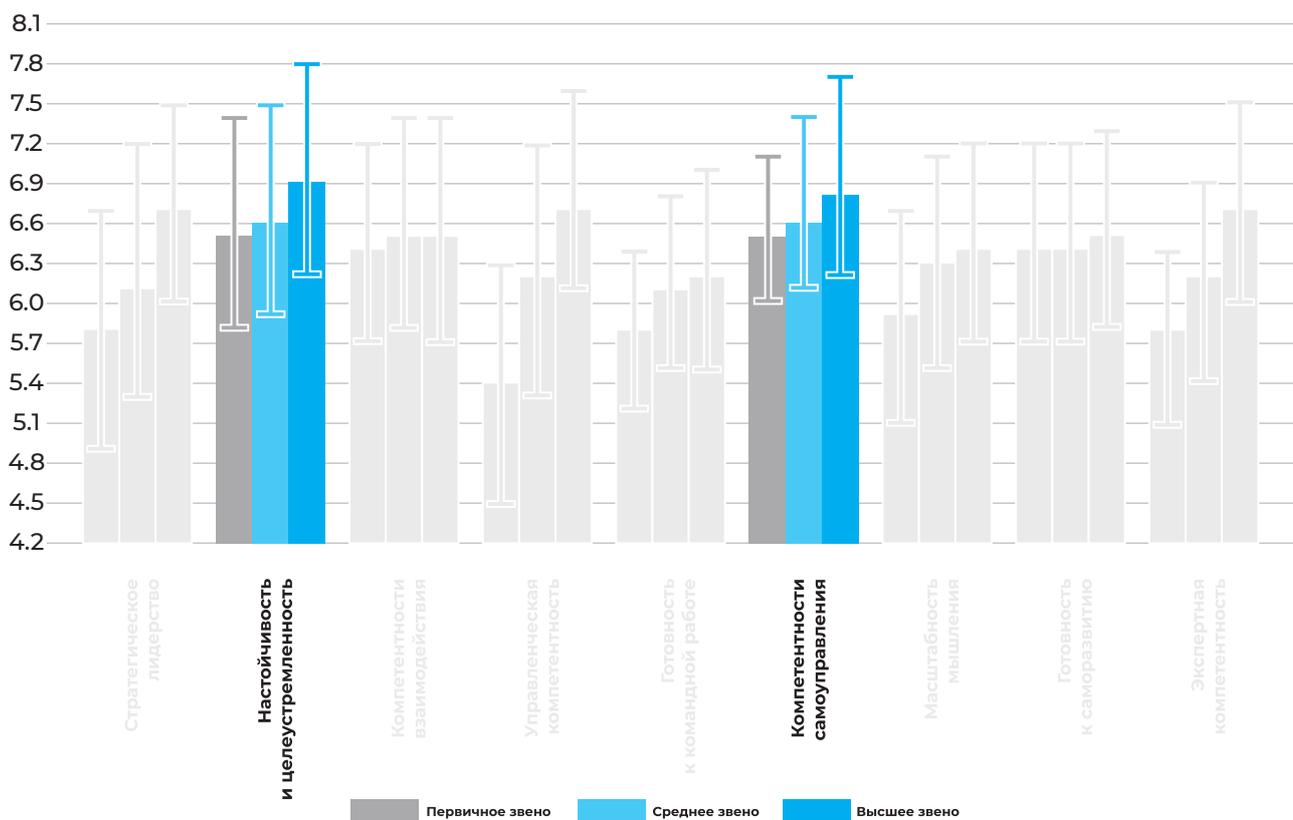


Рисунок 8; 3.1. Кластеры компетенций, умеренно дифференцирующие руководителей разных уровней управления

Определенный уровень готовности к командной работе важен на всех уровнях управления, но более высокая готовность к работе в команде проявляется при переходе с уровня руководителей первичного звена на уровень руководителей среднего звена (рис. 9; 3.2). И в данном случае эта разница является статистически значимой. А вот статистически значимой разницы в уровне развития этой метакомпетенции между руководителями среднего и высшего звена обнаружить не удалось (табл. 3).

Масштабность мышления также наиболее значима при переходе с уровня первичного на уровень среднего звена. А вот

между руководителями среднего и высшего звена она уже не настолько заметна (рис. 9; 3.2). Хотя статистически значимые различия и наблюдаются, но между руководителями среднего и высшего звена больше похожи на «тенденцию», чем на надежно фиксируемую закономерность.

Таким образом, можно утверждать, что масштабность мышления и готовность к командной работе становятся особенно значимыми при переходе с первичного уровня управления на уровень руководителей среднего звена и менее значимы при переходе из среднего уровня на высший уровень управления.

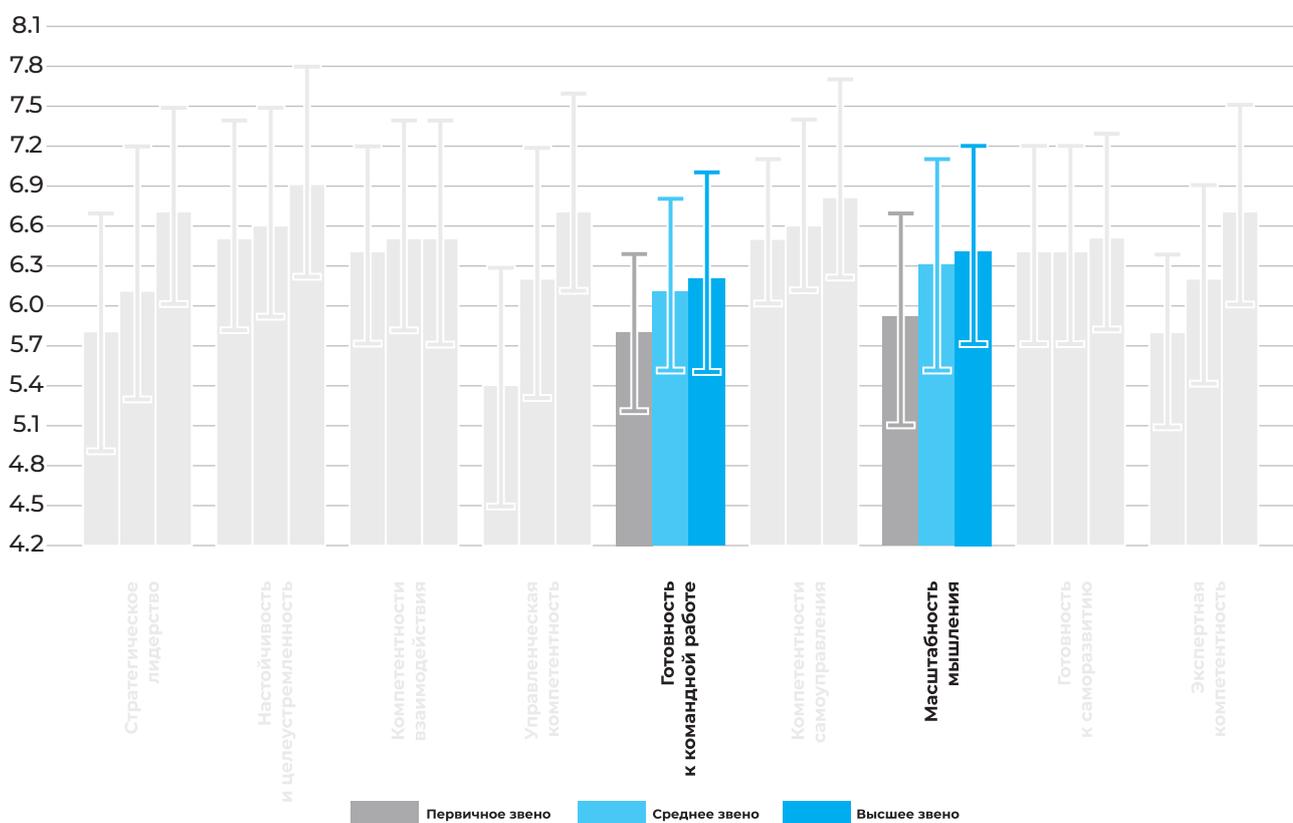


Рисунок 9; 3.2. Кластеры компетенций, умеренно дифференцирующие руководителей разных уровней управления

С точки зрения задачи разработки и описания модели компетенций, а затем ее практического использования, с учетом полученных данных, можно считать пере-

численные девять метакомпетенций в какой-то части дифференцирующими руководителей разных уровней, а для каких-то уровней — сквозными (табл. 4).

Таблица 4. Принцип построения матрицы компетенций, включающей как сквозные, так и дифференцирующие компетенции

Метакомпетенции	Компетенции руководителей первичного звена	Компетенции руководителей среднего звена	Компетенции руководителей высшего звена
<b>1. Лидерство</b> — дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Лидерство в команде / проекте	Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство (лидерство в метакоманде)	Стратегическое лидерство
<b>2. Настойчивость и целеустремленность</b> — сквозная для первичного и среднего звена	Нацеленность на результат		Ориентация на достижения и сила личности
<b>3. Коммуникация и влияние</b> — сквозная для всех уровней управления	Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений		
<b>4. Управленческая компетентность</b> – дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Управление исполнением	Управление процессами	Реализация стратегии
<b>5. Работа в команде</b> – сквозная для среднего и высшего звена	Работа в функциональной/ проектной команде	Работа в управленческой команде и командная интеграция	
<b>6. Управление собой — самоуправление</b> — сквозная для первичного и среднего звена	Самоуправление и стрессоустойчивость		Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям
<b>7. Комплексность и масштабность мышления</b> – сквозная для среднего и высшего звена	Гибкое и системное мышление	Масштабное (государственное) мышление	
<b>8. Готовность к изменениям и развитию</b> — сквозная для всех уровней управления	Развитие себя и других / управление изменениями		
<b>9. Экспертно-аналитическая компетентность</b> — дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Разработка и принятие эффективных управленческих решений	Принятие комплексных и стратегических решений	Принятие сложных решений

На основе полученных эмпирических данных представляется возможным формирование общей матрицы компетенций, в которой внутри каждого кластера компетенций могут быть компетенции:

- а) дифференцирующие руководителей всех трех уровней управления (1, 4, 9);
- б) дифференцирующие руководителей первичного звена по сравнению с группой руководителей среднего и высшего звена (5, 7);
- в) дифференцирующие группу руководителей первичного и среднего звена по сравнению с руководителями высшего звена (2, 6);
- г) являющиеся сквозными для всех уровней управления (3, 8).

Как дифференцирующие, так и сквозные компетенции можно наименовать в соответствии с их сущностным содержанием, которое отражено в предложенном варианте.

Таким образом, можно констатировать факт появления первой базовой модели сквозных и дифференцирующих компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти, не только основанной на теоретической модели или экспертной оценке, но и прошедшей стадию эмпирической разработки, валидации и подтверждения ее состоятельности на основе статистических данных и широкой апробации.

## 3.2. ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОД РАЗЛИЧНЫЕ УСЛОВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Модели компетенций для задач типа run/change; для госорганов, осуществляющих КНД / оказывающих госуслуги; для др. специфической деятельности. Примеры адаптации базовой модели компетенций для ФНС, Школы мэров, Профиля клиентоцентричности госслужащих, трека «Госуправление» конкурса «Лидеры России»**

Любая из существующих моделей, в любой сфере деятельности не является зеркальным отражением реальности. Модель — это всегда «упрощенная реальность» до числа контролируемых факторов, позволяющих изучать объективную реальность и прогнозировать ее развитие. Также и ни одна модель компетенций не может быть эквивалентом реальных требований к профессионалу, а сумма компетенций никогда не будет равна личности профессионала. Вместе с тем модель компетенций за счет четко описанных требований к сотруднику позволяет существенно повысить качество отбора и профессионального развития в организации.

Базовая модель компетенций может использоваться в качестве базовой для решения широкого круга задач, связанных с отбором кадров на различные позиции в органах публичной власти, при формировании команд, а также для целенаправленного личностно-профессионального развития.

В то же время при необходимости может и должна осуществляться ее дополнительная доработка, если задача оценки требует существенного повышения точности в специфических условиях деятельности. Такими специфическими условиями деятельности может выступать, например, насыщенность деятельности задачами типа «run» — задачи функционирования, либо «change» — задачи развития. Следует сразу оговориться, что требования к сотрудникам, способным к решению задач типа «disrupt» (т.н. прорывных задач), не могут быть описаны на основе компетентного подхода, т.к. для решения таких задач необходимы не столько компетенции, сколько индивидуальные (уникальные) личностные ресурсы и таланты.

Так, например, для видов деятельности, в значительной степени насыщенных необходимостью решать задачи развития инновационного типа, метакомпетенция «готовность к изменениям и развитию» может быть описана как дифференцирующая для каждого из уровней управления (табл. 5).

**Таблица 5.** Возможное описание метакомпетенции «готовность к изменениям и развитию» для деятельности, насыщенной задачами развития (гипотеза)

Метакомпетенции	Компетенции руководителей первичного звена	Компетенции руководителей среднего звена	Компетенции руководителей высшего звена
Готовность к изменениям и развитию для задач развития — типа «change» (гипотеза: может быть дифференцирующей для задач развития)	Поддержка и реализация изменений	Лидерство в изменениях	Реформирование систем и структур

Таким образом, в рамках общей модели как перечень, так и содержание отдельных компетенций может уточняться. Например, с точки зрения работы в условиях решения задач функционирования от руководителя может требоваться больше «управление исполнением», а при решении задач развития — «управление развитием», что и должно отражаться в конкретной модели компетенций, разрабатываемой под специфические условия деятельности, либо в профиле должности.

Аналогичное утверждение может касаться спецификации модели компетенций под задачи государственного органа или структурных подразделений, осуществляющих контрольно-надзорную деятельность, по сравнению с аналогичными

подразделениями, осуществляющими оказание государственных услуг. Такие требования могут касаться, например, более специфичного описания коммуникативной компетентности в зависимости от условий деятельности.

Наконец, апробация базовой модели компетенций на протяжении 2021–2023 гг. показала возможность ее достаточно быстрой доработки под те или иные локальные задачи или специфические условия деятельности. В табл. 6 показаны модели компетенций (на уровне состава и наименования компетенций), которые разрабатывались на основе или с учетом модели управленческой готовности, а также проекта базовой модели компетенций.

**Таблица 6.** Практики применения модели управленческой готовности и базовой модели компетенций при разработке моделей компетенций для специфических условий деятельности (в таблице представлены модели компетенций, включающие только наименование перечня компетенций без других обязательных атрибутов — описания содержания, в т. ч. по уровням, поведенческих индикаторов, распределения по группам персонала/оцениваемых и др.).

Модель компетенций трека «Госуправление» конкурса «Лидеры России», 2021	Цифровой профиль клиентоцентричности госслужащих, 2022	Модель компетенций сотрудников ФНС России (проект), 2022	Модель компетенций мэра города (для программы «Школа мэров»), 2023
Лидерство	Стратегическое лидерство	Лидерство	Стратегическое лидерство
Настойчивость и целеустремленность	Ориентация на достижения	Настойчивость и целеустремленность	Нацеленность на результат
Коммуникация и влияние	Открытая коммуникация и сотрудничество	Межличностное и социальное взаимодействие	Социальная направленность и эффективная коммуникация
—	Эффективное управление	Управление эффективностью	Управление людьми и городским хозяйством
Умение работать в команде	Командная интеграция	Сотрудничество и кооперация	Работа в управленческой команде (командная интеграция)
Самоорганизация и стрессоустойчивость	Управление собой	Управление собой	Управление собой (жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям)
Системное мышление	Государственное мышление	Системное и масштабное мышление	Системность и масштабность мышления
Готовность к изменениям	Саморазвитие и управление изменениями	Саморазвитие и управление изменениями	Открытость новому и внедрение изменений
—	Экспертно-аналитический подход	Экспертиза и профессионализм	Широкая экспертиза и компетентность
Социальная ответственность	—	—	—

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ



**Шебураков И. Б.**

Декан ФОИР ВШГУ РАНХиГС, член  
Ученого совета РАНХиГС, член  
Экспертного совета конкурса «Лидеры  
России», научный руководитель  
программы ГосНИР, кандидат  
психологических наук, доцент



**Переверзина О. Ю.**

Эксперт Центра современных  
кадровых технологий ФОИР ВШГУ  
РАНХиГС, кандидат психологических  
наук, доцент

## 4.1. СТРУКТУРА КОМПЕТЕНЦИЙ И УРОВНИ ИХ ПРОЯВЛЕНИЯ

### Обязательно ли компетенцию описывать через поведенческие индикаторы

К преимуществам описанной выше базовой модели компетенций РС ОПВ можно отнести следующее:

- Дает наиболее полное и комплексное представление о требованиях к лично-профессиональным качествам руководителей органов публичной власти на всех основных (трех) уровнях управления, а также к специалистам в контексте вертикальной карьеры.
- Метакомпетенции обладают достаточной глубиной содержания, что позволяет декомпозировать их в рамках решения конкретных задач диагностики и оценки, а также лично-профессионального развития.
- Являясь ядром всего кадрового цикла, модель компетенций предоставляет широкие возможности для формирования и развития стабильно эффективного коллектива органа публичной власти.

Принципы построения и использования модели компетенций:

- Универсальность — обеспечивает необходимый уровень качества диагностики и оценки компетенций руководителей органов публичной власти независимо от того или иного контекста (характера) выполняемой деятельности.
- Принцип конструктора — каждая компетенция каскадирована на две ключевые составляющие, а те, в свою очередь, — на поведенческие индикаторы, ЗУН и опыт; эксперт может «собрать» модель под конкретную задачу.
- Уровневый характер — каждая компетенция описана с позиции четырех должностных уровней (специалисты — руководители начального звена — руководители среднего звена — руководители высшего звена), что позволяет использовать модель не только для оценки, но и для лично-профессионального развития, а также создает методологическую основу для построения общего карьерного пространства для руководителей и служащих органов публичной власти, а также ру-

ководителей подведомственных организаций.

Таким образом, универсальная модель компетенций ФОиР является **первой отечественной эмпирически подтвержденной, во многом универсальной моделью компетенций руководителей и специалистов всей системы органов публичной власти.**

Задачи разработки модели компетенций и перспективы ее применения определили структуру описания каждой из компетенций (паспорта компетенций).

Каждая из компетенций (для каждого уровня управления) содержит:

1. Наименование компетенции и ее сущностное определение.
2. Два ключевых элемента компетенции, позволяющие лучше понять ее содержание, а также сформировать набор оценочного инструментария (интервью по компетенциям, батарею тестов и опросников, кейсы, мультисубъектную оценку, групповые инструменты оценки — Assessment-Center, ПАДИ и др.).
3. Описание поведенческих индикаторов, которые позволяют наблюдать проявление компетенции в поведении.
4. Перечень ключевых знаний, умений и навыков, помогающих освоить или применять компетенцию.
5. Описание личностных качеств, отражающих содержание компетенции с точки зрения необходимых для ее более успешного освоения личностных характеристик и характерологических особенностей.
6. Описание ключевого опыта, а также примеров достижений, позволяющих судить о сформированности компетенции и ее устойчивом проявлении.

Таким образом, паспорт компетенции содержит все основные элементы, которые чаще всего применяются на практике для описания компетенций, что обеспечивает возможности гибкого использования компетенций в зависимости от задачи и предоставляет широкие возможности для подбора оценочного инструментария.

Отдельно стоит отметить, что мы намеренно отходим от практики описания компетенций только посредством поведенческих индикаторов и, напротив, считаем важным использовать для подтверждения наличия компетенции информации об опыте, а также о достижениях оцениваемых.

### Выраженность компетенций и принципиальная шкала оценки компетенций

Для целей практической оценки компетенций принципиально важным является использование определенной шкалы.

В данных, приведенных выше, компетенции оценивались по 10-балльной шкале. В то же время полученные данные можно перевести в значения, традиционно часто используемые при оценке компетенций: базовый уровень выраженности; сильный уровень выраженности; лидерский (очень сильный) уровень выраженности. Нулевой уровень не рассматриваем, т.к. он говорит об отсутствии компетенции.

Тогда соотношение уровней выраженности компетенций с результатами их эмпирической оценки по 10-балльной шкале будет следующим:

**Пример для руководителей первичного звена. Компетенция — Лидерство в команде/проекте:**

			4,9				6,7			
Базовый уровень			Сильный уровень				Лидерский уровень			



## 4.2. МАТРИЦА СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

Ниже представлена полная базовая модель компетенций РС ОПВ (т. е. включающая и уровень специалистов). Каждая из компетенций модели подробно описана в паспорте компетенций (Приложение 2).

Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
<p>Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей</p>			
<p>Основные составляющие:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) вовлечение с опорой на внутреннюю мотивацию</li> <li>2) стратегическое видение (высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)</li> </ol>			
<p><b>Самомотивация</b> Поддерживает высокий уровень собственной мотивации за счет интереса к тому делу, которым занимается</p>	<p><b>Лидерство в команде/проекте</b> Берет на себя функции лидера (в том числе неформального) в совместной работе над поставленной задачей</p>	<p><b>Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство (лидерство в мета-команде)</b> Объединяет группы людей в мета-команды для достижения значимых совместных результатов</p>	<p><b>Стратегическое лидерство</b> Видит и увлечает других стратегическими перспективами деятельности и развития организационно-управленческих структур; видит возможности в сложной и неопределенной среде</p>



### 1. ЛИДЕРСТВО

 <p><b>2. НАСТОЙЧИВОСТЬ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ</b></p>	<p>Способность преодолевать препятствия и сопротивление внешней среды на пути достижения целей в профессиональной и управленческой деятельности</p> <p>Основные составляющие:                  1) требовательность к себе и окружающим                  2) амбициозность целей                  (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)</p> <p><b>Ответственность и самодисциплина</b>                  Внутренняя ответственность за результат</p> <p><b>Нацеленность на результат</b>                  Четко представляет необходимый групповой результат и удерживает его в процессе работы</p> <p><b>Ориентация на достижения и сила личности</b>                  Ставит высокие личные и командные цели, Добивается результатов, несмотря на препятствия</p>
 <p><b>3. КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ</b></p>	<p>Способность к конструктивному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций; способность приходить к взаимовыгодному решению</p> <p>Основные составляющие:                  1) межличностная коммуникация и взаимодействие                  2) социальное влияние                  (слабая дисперсия средних значений между уровнями управления)</p> <p><b>Коммуникация и взаимодействие</b>                  Демонстрирует доброжелательность и конструктивность в общении</p> <p><b>Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений (создание партнерств)</b>                  Убедителен в процессе межличностного взаимодействия, выстраивает сеть профессиональных контактов и формирует стратегические отношения с партнерами, влияет на большие группы людей</p>
 <p><b>4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ</b></p>	<p>Способность эффективно реализовывать функции управления и эффективно управлять процессами и людьми</p> <p>Основные составляющие:                  1) эффективное управление процессами                  2) организация совместной деятельности (управление исполнением)                  (очень высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)</p> <p><b>Не оценивается</b></p> <p><b>Управление исполнением</b>                  Эффективно осуществляет планирование, организацию, мотивацию, контроль сотрудников вверенного подразделения</p> <p><b>Управление процессами</b>                  Организует и координирует деятельность организации в направлении общей организационной цели / целей</p> <p><b>Реализация стратегии</b>                  Управляет процессом достижения стратегических целей организации и решением проблем в области долгосрочного развития</p>

	<p>Ориентация на командное взаимодействие; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений</p> <p>Основные составляющие:                  1) готовность к работе в команде и на команду (обеспечивает поддержку лидера, считает себя частью команды)                  2) объединение усилий и интеграция результатов (усиление состава ресурсами и развитие взаимодействия) (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)</p>
<p><b>5. РАБОТА В КОМАНДЕ</b></p>	<p><b>Работа в функциональной/проектной команде</b>                  Участвует в совместном решении задач, разделяет общие нормы, ценности и ответственность</p> <p><b>Работа в управленческой команде и командная интеграция</b>                  Является важной частью большой команды, возглавляя деятельность своего подразделения; интегрирует результаты деятельности различных команд, объединяет людей на основе общих ценностей, обеспечивая устойчивый вклад в общее дело</p> <p>Способность к эффективной самоорганизации и управление своими состояниями в условиях длительных эмоциональных и физических нагрузок без потери продуктивности</p> <p>Основные составляющие:                  1) самообладание и уравновешенность                  2) эффективная самоорганизация (управление собой в контексте решаемых задач, оптимальное использование собственных ресурсов)                  (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)</p>
<p><b>6. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ (САМОУПРАВЛЕНИЕ)</b></p>	<p><b>Эффективный самоконтроль</b>                  Сохраняет самообладание и продуктивность в эмоционально сложных ситуациях</p> <p><b>Самоуправление и стрессоустойчивость</b>                  Эффективно управляет своим состоянием, в т. ч. в ситуациях конфликтов и стрессов, быстро восстанавливает силы, оптимально использует личные ресурсы</p> <p><b>Жизнестойкость и устойчивая к негативным воздействиям</b>                  Соблюдает стратегический баланс между личными затратами и достижением результатов, наращивает личные ресурсы</p> <p>Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте</p> <p>Основные составляющие:                  1) комплексность, системность и вариативность мышления (способность посмотреть на картину в целом, связать между собой различные элементы)                  2) глобальное мышление (способность смотреть на ситуацию «взглядом сверху») (высокая дисперсия средних значений между двумя уровнями управления)</p>
<p><b>7. КОМПЛЕКСНОСТЬ И МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ</b></p>	<p><b>Гибкое и системное мышление</b>                  Формирует целостное понимание ситуации, выявляет закономерности на основе сопоставления противоречивых и неоднозначных данных</p> <p><b>Масштабное (государственное) мышление</b>                  Связывает воедино глобальные факторы, влияющие на развитие государства, общества и организационно-управленческих структур</p>

 <p><b>8. ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ И РАЗВИТИЮ</b></p>	<p>Готовность к личностно-профессиональному росту, обучению, саморазвитию и внедрению изменений</p> <p>Основные составляющие:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) готовность к саморазвитию (внутренний фокус)</li> <li>2) управление изменениями (внешний фокус) (отсутствует значимая дисперсия между уровнями управления, за исключением деятельности, насыщенной задачами развития*)</li> </ol> <p><b>Обучаемость и адаптивность</b> Демонстрирует готовность учиться и переучиваться, менять свое представление о мире и профессиональной деятельности</p> <p><b>Развитие себя и других / управление изменениями</b> Адекватно оценивает свои сильные стороны и области развития; целостно развивает и совершенствует себя как личность, быстро адаптируется к новым условиям</p>
<p><b>*Готовность к изменениям и развитию (для решения задач развития)</b></p>	<p><b>Поддержка и реализация изменений</b> Осознает необходимость изменений, желает участвовать в процессе реализации изменений и поддерживает его</p> <p><b>Лидерство в изменениях</b> Занимает проактивную позицию и инициативно предлагает необходимые организационные изменения</p> <p><b>Реформирование систем и структур</b> Лидирует во внедрении принципиально новых подходов, меняющих парадигму управления в организации/регионе/стране</p>
 <p><b>9. ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ</b></p>	<p>Способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем и принятию эффективных решений</p> <p>Основные составляющие:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) аналитические способности, скорость и динамичность мышления</li> <li>2) профессиональная экспертиза (опыт решения сложных профессиональных задач) (высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)</li> </ol> <p><b>Профессионализм и экспертиза в области специализации</b> Осуществляет аналитическую и экспертную деятельность в рамках непосредственного профессионального опыта: дает рекомендации, экспертные мнения/оценки</p> <p><b>Разработка и принятие эффективных управленческих решений</b> Способен быстро принимать управленческие решения на основе имеющихся данных и собственной профессиональной экспертизы</p> <p><b>Принятие комплексных и стратегических решений</b> Демонстрирует способность к надсистемной аналитической деятельности и обобщениям за пределами непосредственного профессионального опыта и принятию стратегических решений</p> <p><b>Принятие сложных решений</b> Принимает выверенные решения в сложных управленческих ситуациях давления внешней среды и разнонаправленных интересов, просчитывая будущие последствия и далеко отсроченные влияния</p>

## 4.3. ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Интервью по компетенциям, тестирование, комплексный подход к оценке компетенций (в т. ч. комплексный ресурсный анализ, ассесмент-центр), ПАДИ

Использование моделей компетенций позволяет применять гибкий подход к их оценке, опираясь на широкий спектр методов и инструментов оценки. Существуют самые разнообразные практики оценки компетенций, среди которых наиболее распространенными являются интервью по компетенциям и ассесмент-центр. Известен также «скрининг компетенций», тестирование компетенций, в т.ч. на основе использования батареи тестов. Нам представляется, что наиболее точную оценку по компетенциям можно провести, опираясь на комплексный подход, включающий в себя разнообразные методы, позволяющие получить интегральные оценки. Именно комплексный подход к оценке управленческих компетенций широко апробирован ФОИР ВШГУ в рамках технологии комплексного ресурсного анализа.

Использование базовой модели компетенций РС ОПВ позволяет обеспечить минимальную, базовую сопоставимость результатов оценки (в т. ч. в контексте единого карьерного пространства для руководителей и специалистов, занятых в госсфере), т.к. данная модель может выступать методологической основой для всей системы оценки. В то же время максимальная сопоставимость результатов оценки достигается при условии использования единого инструментария оценки.

#### Методы и методики оценки по компетенциям

**Интервью по компетенциям** — структурированная беседа, ориентированная на получение детального описания реальных рабочих ситуаций, с которыми руководитель или специалист сталкивался в своей профессиональной деятельности и поведение в которых отражает наличие тех или иных компетенций. Положительной осо-

бенностью данного метода является то, что вопросы интервью могут «подстраиваться» под требуемый для оценки набор компетенций или иных характеристик, подлежащих оценке. Примеры интервью по компетенциям представлены в Приложении 3.

**Тестирование** — предполагает использование специально разработанного под оценку конкретного набора компетенций психометрического инструмента (тестов и личностно-профессиональных опросников), которые могут быть построены на разных принципах и механизмах (тесты знаний и способностей, тесты и опросники с самооценочной шкалой или шкалой лайкерта, проективные методики, психобиографические опросники и т.п.)

**Метод Центров оценки** — ассесмент-центр (Assessment-Center). Смысл оценки состоит в том, чтобы увидеть, как проявляет себя кандидат в типовых проблемных ситуациях, моделирующих управленческую деятельность. Задания предъявляются не столько с ожиданием от участников конкретного (правильного) решения проблемы, сколько с целью изучения их поведенческих проявлений.

**Проблемно-аналитическая деловая игра** (ПАДИ для целей оценки и развития участников, И.Б. Шебураков). Может выступать как в качестве самостоятельного инструмента оценки, так и быть включена в сценарий проведения ассесмент-центра. Специалист по оценке может наблюдать непосредственную и спонтанную деятельность оцениваемых, в которой они проявляют разнообразные качества личности или профессиональные знания, умения и навыки, которые могут не проявляться при индивидуальной оценке. Это могут быть качества, отражающие коммуникативные способности, умение работать в команде, лидерские качества, организаторские умения, а также системность и критичность мышления, креативность и др.

Комплексное использование нескольких инструментов оценки в составе «батареи» позволяет повысить точность оценки на основе получения интегральных значений по компетенциям за счет применения инструментов, как предполагающих участие «человеческого фактора» — суждений оценщиков (интервью, ассессмент-центр, ПАДИ), так и без влияния такового (тесты и опросники).

Принципиальным вопросом использования конкретного метода оценки является доказанная валидность и надежность, в первую очередь — внешняя валидность, т.е. связь результатов оценки с объективными фактами, например объективно доказанной успешностью участников оценки в профессиональной или управленческой деятельности.



## 4.4. ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ЗАДАЧ: ОТБОР, ПОДБОР, ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА, РАЗВИТИЕ (В Т. Ч. В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММАХ)

Оценка по компетенциям может быть реализована на любом этапе кадрового цикла — в процессе отбора кандидатов, подбора кандидата под конкретную должность (назначение на вышестоящую должность), при формировании кадрового или управленческого резерва, при отборе участников на образовательную программу или при оценке потребности в обучении, а также в процессе реализации образовательных программ или при оценке прогресса личностно-профессионального развития.

**Отбор/подбор кандидатов.** Оценка по компетенциям должна строиться на основе сопоставления профиля кандидата с целевым профилем должности, на которую он претендует. Сравнение результатов разных кандидатов может быть основано на применении специальных решающих правил, предполагающих учет отклонения результатов оценки от целевого профиля вверх или вниз.

**Формирование кадрового/управленческого резерва.** Оценка по компетенциям может предполагать сопоставление результатов всех претендентов в резерв между собой (ранжировании), а также с учетом приближения результатов оценки каждого из кандидатов к профилю целевой должности (на которую формируется резерв) или сопоставления с проходным баллом, например показателем управленческой готовности. Необходимо отметить, что в отличие от оценки кандидатов на должность, к участникам резерва предъявляются менее строгие требования с точки зрения соответствия целевому профилю, т. к. кандидаты могут включаться в резерв, в т. ч. «на вырост». Главной задачей оценки является отбор наиболее сильных кандидатов на основе сравнения их результатов между собой.

**Отбор на образовательную программу.** При оценке компетенций с целью отбора для участия в образовательной программе

могут использоваться две основные тактики: 1. Отбираются наиболее сильные и перспективные кандидаты. Тогда участники программы становятся фактически участниками кадрового резерва. Этот подход применяется наиболее часто. 2. Отбираются участники с максимальными отклонениями от целевого профиля с целью развития недостающих компетенций.

**Оценка потребности в обучении.** Систематическая оценка по компетенциям позволяет получить информацию об уровне развития тех или иных компетенций сотрудников организации, что может быть использовано при планировании обучения и разработке образовательных программ с целью максимального соответствия контента и форматов обучения реальным потребностям сотрудников и организации, например, как способ поддержки реализуемых изменений.

**Оценка в процессе реализации образовательных программ.** В процессе реализации образовательной программы оценка по компетенциям позволяет повысить осознанность участников программы в отношении развития собственных личностно-профессиональных качеств и выступает действенным стимулом для повышения вовлеченности в образовательный процесс. Если оценка по компетенциям проводилась на входе в программу (например, при отборе на программу), то оценка после завершения программы или на ее последних этапах показывает динамику развития тех или иных компетенций и, соответственно, качество реализации программы. Опыт применения инструментов личностно-профессиональной диагностики в образовательных программах показывает, что измерение динамики развития целесообразно на программах продолжительностью от нескольких месяцев (как правило, не менее 7–8 месяцев) и нецелесообразно на программах продолжительностью менее 250 ак. часов.

Ниже представлены несколько вариантов использования оценки по компетенциям в образовательных программах

с учетом имеющегося практического опыта реализации разнообразных образовательных программ ВШГУ (табл. 7).

**Таблица 7.** Возможности использования базовой модели компетенций в образовательных программах

<p><b>При однородном составе группы (например, вся группа — руководители среднего звена)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За основу при формировании учебного плана может быть взята модель компетенций руководителей среднего звена (полностью или частично).</li> <li>• Содержание программы выстраивается с учетом модели компетенций.</li> <li>• Могут быть произведены замеры компетенций на «входе» и на «выходе» из программы.</li> </ul>
<p><b>При реализации «верхнеуровневых программ» для руководителей высшего звена или резервов высшего уровня</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Используется модель компетенций для руководителей высшего звена сферы государственного управления</li> <li>• Могут быть произведены замеры компетенций на «входе» и на «выходе» из программы.</li> <li>• В процессе программы реализуется индивидуальное сопровождение участников, в т. ч. индивидуальная обратная связь по результатам оценки, индивидуальные и групповые коуч-сессии.</li> </ul>
<p><b>Программы повышения квалификации по монотеме (например, «Развитие лидерства»)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За основу при формировании учебного плана может быть взята метакомпетенция «Лидерство».</li> <li>• Содержание программы выстраивается с учетом содержательного наполнения развиваемой компетенции, представленного в паспорте компетенции.</li> </ul>
<p><b>Построение индивидуальных образовательных траекторий и индивидуальных планов развития</b></p>	<p>После замера компетенций на «входе» может быть составлена карта компетенций на каждого руководителя, заинтересованного в реализации индивидуальной образовательной траектории. Наполнение развивающих мероприятий и предложение образовательных программ зависит от компетенций, попавших в «области развития» после первоначальной оценки.</p>

# ОПЫТ И НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ



**Шебураков И. Б.**

Декан ФОИР ВШГУ РАНХиГС, член  
Ученого совета РАНХиГС, член  
Экспертного совета конкурса «Лидеры  
России», научный руководитель  
программы ГосHR, кандидат  
психологических наук, доцент



**Переверзина О. Ю.**

Эксперт Центра современных  
кадровых технологий ФОИР ВШГУ  
РАНХиГС, кандидат психологических  
наук, доцент



**Татарина Л. Н.**

Доцент кафедры Психологии  
личности в системах управления  
ФОИР ВШГУ РАНХиГС, кандидат  
социологических наук



**Рожок А. В.**

Директор Научно-образовательного  
центра оценки руководителей  
и управленческих команд  
ФОИР ВШГУ РАНХиГС, кандидат  
психологических наук

## 5.1. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ И БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ

Базовая модель компетенций РС ОПВ является не только первой отечественной эмпирически подтвержденной моделью компетенций руководителей и специалистов системы публичной власти, но и апробированной в контексте решения широкого спектра управленческих и кадровых задач. Данная модель была применена в процессе формирования организационной модели компетенций ФНС России, в рамках кадрового отбора, в образовательных программах в контексте работы с кадровыми резервами различного уровня, при разработке цифрового профиля

клиентоцентричности государственного служащего, при формировании проектных и управленческих команд, в процессе реализации системных решений в области профессионального развития гражданских служащих.

Ниже представлены основные типы задач, в которых применялась модель управленческой готовности, лежащая в основе базовой модели компетенций РС ОПВ, и примеры соответствующих проектов (в табл. 8 перечислена только часть реализованных проектов, начиная с 2017 г.).

**Таблица 8.** Проекты, в которых применялась модель управленческой готовности, лежащая в основе базовой модели компетенций РС ОПВ, и примеры соответствующих проектов (начиная с 2017 г.)

Оценка и отбор кандидатов на управленческие должности, а также оценка действующих управленческих команд	Годы
Личностно-профессиональная диагностика кандидатов на должности министров Республики Бурятия	2017
Комплексный анализ командных ресурсов управленческой команды мэра города Астрахани	2017
Комплексный анализ командных ресурсов управленческой команды Губернатора Калининградской области	2017
Личностно-профессиональная диагностика руководителей и заместителей руководителей филиалов РАНХиГС	2017, 2022
Оценка кандидатов при проведении конкурсов на должности региональных министров «Команда Губернатора Нижегородской области»	2018–2020
Комплексный анализ командных ресурсов управленческой команды АО «ДОМ.РФ»	2018
Комплексный ресурсный анализ руководителей торговых представительств Российской Федерации за рубежом	2018–2022
Комплексный ресурсный анализ сотрудников Центра проектного менеджмента РАНХиГС	2019
Комплексный ресурсный анализ руководителей органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Самарской области (Команда Губернатора)	2019
Комплексный ресурсный анализ руководителей управленческой команды Федерального агентства по недропользованию (Роснедра)	2021
Комплексный ресурсный анализ руководителей управленческой команды главы г. Ханты-Мансийска	2021, 2022
Оценка кандидатов на позиции заместителей федеральных министров	2021–2023
Оценка кандидатов на управленческие должности в Республике Дагестан	2022
Личностно-профессиональная диагностика руководителей, ответственных за внешние коммуникации в филиалах РАНХиГС	2022

Комплексный ресурсный анализ руководителей ПАО «Россети»	2022
Оценка государственных гражданских служащих органов исполнительной власти и Правительства Ярославской области	2022
Комплексный ресурсный анализ руководителей органов исполнительной власти Республики Саха (Якутия)	2023
<b>Оценка кандидатов при формировании кадровых и управленческих резервов, а также при проведении открытых управленческих конкурсов</b>	
Оценка кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ	2014–2021
Оценка кандидатов в федеральный резерв управленческих кадров	2017–2022
Оценка участников конкурса управленцев «Команда единомышленников», Калининградская область	2017
Оценка кандидатов при формировании муниципального резерва г. Калуги	2018
Оценка кандидатов при формировании муниципального резерва г. Калининграда	2018
Организация комплексной оценки участников конкурса «Молодежный резерв Прикамья»	2018–2022
Комплексная оценка участников конкурса «Команда будущего» Воронежской области	2018
Оценка участников управленческого конкурса «Лидеры России»	2018–2023
Оценка участников конкурса «Лидеры Ивановской области»	2018
Оценка участников конкурса «Приморье: команда будущего»	2019
Личностно-профессиональная диагностика участников конкурса в резерв управленческих кадров Рязанской области	2019
Личностно-профессиональная диагностика в рамках формирования резерва управленческих кадров в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре	2019–2022
Комплексная оценка участников конкурса «Команда Развития» Республики Алтай	2019
Оценка участников управленческого конкурса «Команда развития» Тульской области	2019
Оценка участников открытого конкурса по отбору управленческих кадров Мурманской области «Лидеры Севера»	2019
Комплексная оценка участников кадрового конкурса «Ингушетия. Курс на обновление»	2019
Комплексная оценка участников открытого конкурса по отбору управленческих кадров Оренбургской области «Команда Оренбуржья»	2019
Оценка участников управленческого конкурса «Команда Севастополя» в г. Севастополе	2020
Оценка участников областного конкурса «Региональные лидеры» Ульяновской области	2020
Оценка кандидатов при формировании управленческого резерва Министерства здравоохранения РФ	2021
Оценка в ходе отбора и комплексный ресурсный анализ участников программы «Муравьев-Амурский 2030»	2022, 2023
<b>Оценка участников образовательных программ и проектов развития руководителей и управленческих резервов</b>	
Комплексный ресурсный анализ участников программы подготовки Высшего резерва управленческих кадров (ВРУК)	2016–2023
Комплексный ресурсный анализ участников программы развития кадрового управленческого резерва (Школа губернаторов)	2017–2023

Диагностика управленческого потенциала участников образовательной программы для руководителей Россельхозбанка	2017
Комплексный ресурсный анализ участников команд, управляющих проектами развития моногородов	2017–2020
Личностно-профессиональная диагностика участников программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд»	2017–2018
Личностно-профессиональная диагностика участников программы подготовки управленческих кадров в сфере образования, здравоохранения и культуры	2017–2021
Комплексный ресурсный анализ участников программы МРА — Личностно-ориентированный подход в управлении	2017–2022
Оценка участников образовательных программ по заказу Губернатора, а также участников стратегических сессий по развитию Тверской области	2018–2022
Личностно-профессиональная диагностика участников программы Архитекторы.рф	2018
Личностно-профессиональная диагностика участников программы Kingston MBA	2018
Комплексный ресурсный анализ в рамках программы повышения квалификации «Развитие командных компетенций руководителя» (Росреестр)	2018
Личностно-профессиональная диагностика участников программы «Лидеры Югры»	2018–2022
Личностно-профессиональная диагностика участников программы подготовки федерального резерва управленческих кадров базового и перспективного уровней	2019–2023
Оценка участников программы профессиональной переподготовки «Эффективное муниципальное управление»	2020
Личностно-профессиональная диагностика участников образовательной программы «Системный подход в управлении регионом»	2020
Личностно-профессиональная диагностика участников программы развития государственных гражданских служащих Минобрнауки России	2020
Личностно-профессиональная диагностика участников программы профессиональной переподготовки «Современное государственное управление»	2020
Личностно-профессиональная диагностика участников программы подготовки управленческих команд города Севастополя	2020–2022
Оценка в рамках мероприятий профессионального развития в области современных технологий в государственном управлении	2020–2023
Комплексный ресурсный анализ участников программы развития кадрового управленческого резерва в области науки, технологий и высшего образования	2021
Личностно-профессиональная диагностика участников программы подготовки высшего управленческого персонала для комплексной модернизации сети Центров занятости населения	2021
Личностно-профессиональная диагностика участников программы подготовки управленческих кадров для государственной службы «Муравьев-Амурский — 2030»	2021
Личностно-профессиональная диагностика участников программы «Клиентоцентричность», включая программу для вице-губернаторов	2022–2023
Личностно-профессиональная диагностика участников программы EMPM — СНГ (Международная группа)	2022
Личностно-профессиональная диагностика участников образовательной программы для руководителей ПАО Россети	2023
Личностно-профессиональная диагностика участников программы «Современное публичное управление: теория и практика»	2023

## 5.2. ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕГО ПРИМЕНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ

### Дефицитарный, нормативный и ресурсный подходы. Место компетентностного и ресурсного подходов в управлении кадрами

Система комплексной оценки на основе базовой модели компетенций РС ОПВ позволит не только интегрировать передовые практики в области моделирования компетенций и разработки оценочных технологий, но и открывает дополнительные возможности для повышения результативности и эффективности решения широкого круга как оперативных задач кадровой политики в организационном контексте (например, быстро и качественно отобрать кандидатов под образовавшуюся вакансию), так и стратегических — приоритизация кадровой политики в единой системе публичной власти, формирование кадровых стратегий, обеспечение подлинно непрерывной системы профессионального развития служащих, повышение результативности и эффективности деятельности не только органов публичной власти на различных управленческих уровнях, но и всей системы в целом.

При этом необходимо честно рассмотреть не только возможности, но и ограничения компетентностного подхода в оценке.

#### Возможно ли с помощью диагностики компетенций оценить ресурсы и потенциал руководителя?

Возможно, но с определенными оговорками. Компетентностная диагностика направлена на выявление ресурсов человека с позиций наиболее эффективного использования имеющегося потенциала **в рамках конкретной организации с учетом ее актуального состояния и перспектив стратегического развития** или в рамках определенной сферы деятельности. Базовая модель компетенций РС ОПВ позволяет оценить уровень компетенций руководителей такой сферы деятельности, как сфера государственного управления, и, являясь универсальной моделью, может требовать уточнения применительно к более узкой и локальной сфере деятельности,

требующей отраслевых или специальных компетенций (например, цифровых — могут измеряться отдельно, дополнительно к базовой модели компетенций), или к деятельности, обладающей особой спецификой на локальном уровне того или иного ведомства или региона.

Помимо компетентностного подхода, в практике оценки применяются дефицитарный и ресурсный подходы. В настоящее время можно говорить об относительной условности их разделения и тенденциях взаимовлияния и взаимообогащения (рис. 10).

В компетентностной диагностике реализуется в большей мере нормативно-дефицитарная модель оценки, где основой выступает **оценка уровня развития компетенций в рамках заданной нормативной шкалы и определение направлений их развития до уровня заданного норматива**. Исходя из этого, можно выделить как возможности, так и ограничения компетентностного подхода в оценке.

#### Возможности технологии оценки по компетенциям:

- Без нормативно-дефицитарной модели невозможно осуществлять отбор кадров, определить отсутствие противопоказаний к управленческой деятельности (особенно важно это в отдельных ее видах).
- Оценка дает возможность определить уровень актуального развития компетенций руководителей и определить проблемные области, а также наиболее развитые компетенции.

#### Ограничения технологии оценки по компетенциям:

- Относительно невысокие оценки в рамках компетентностного подхода могут получать руководители, являющиеся высокопотенциальными и даже выдающимися с точки зрения дости-

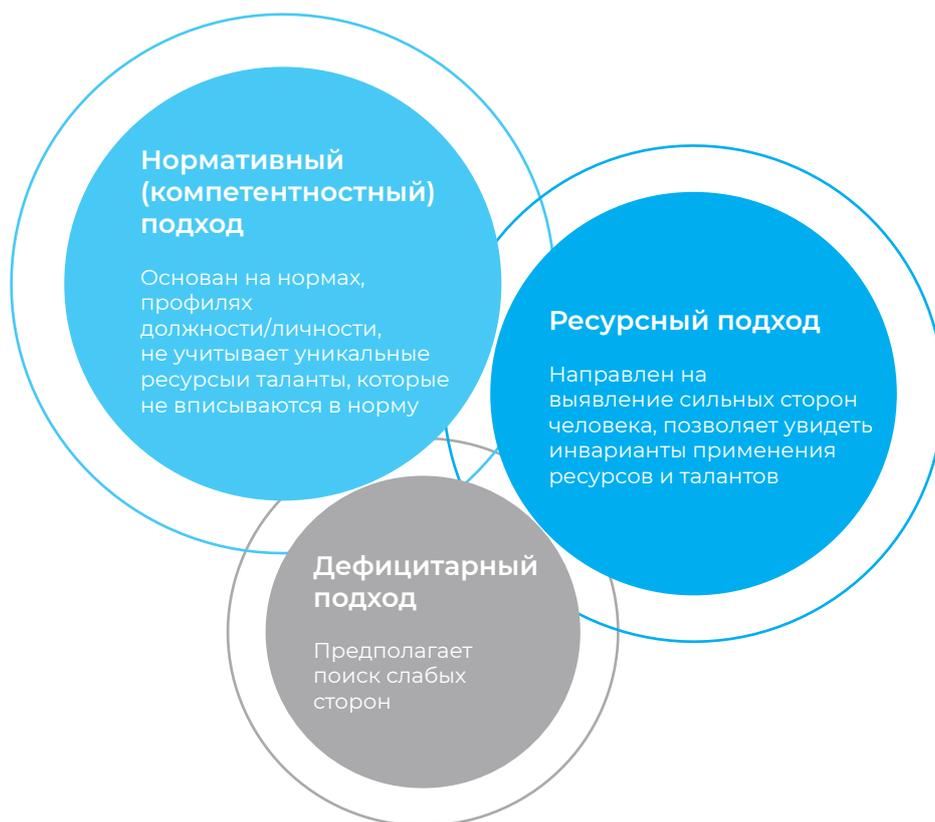


Рисунок 10. Подходы к оценке кадров

жения реальных результатов, в том случае, если модель компетенций не идентифицировала их уникальные качества или таланты (которые могут не учитываться и не описываться в рамках модели). Кроме того, действительно яркие руководители с нестандартным мышлением могут характеризоваться умеренно выраженными акцентуациями (усилением отдельных черт характера), которые и обеспечивают их успех и неординарность.

- Фокус на дефицитах, а не на наиболее выраженных компетенциях при реализации компетентностного подхода может способствовать сосредоточению на борьбе с недостатками, которая значительно более энергоемка и обеспечивает меньшую динамику личностно-профессионального развития по сравнению с подходом, ориентированным на развитие сильных сторон и уникальных талантов.

### Возможности использования нормативно-ресурсного и ресурсного подхода в оценке:

- Дальнейший рефлексивный анализ выявленных компетентностных характеристик, особенно при выявлении дефицитов, может перевести потенциальные недостатки в потенциальные достоинства и ресурсы при условии изменения контекста деятельности.
- При нормативно-ресурсном подходе фокус внимания может быть смещен с сопоставления личностно-профессионального профиля с целевым профилем (профилем группы сравнения) на определение тех компетенций и способов деятельности, которые обеспечивают успех. Оценивается результативность/успешность или вклад в результат, а затем идентифицируются компетенции, обеспечивающие такой успех.
- Оценка может не ограничиваться оценкой в соответствии с моделью (моделью готовности, моделью компетенций), а стремиться к поиску и идентификации уникальных возможностей человека.

## 5.3. ПРАВОВЫЕ ОСНОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ

Нормативная база и методические рекомендации, регулирующие подходы к оценке руководителей в системе гражданской службы:

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)» с изменениями и дополнениями от 22 января 2011 г., 19 марта 2013 г., 19 марта 2014 г., 18 декабря 2016 г., 10 сентября 2017 г., 6 октября, 31 декабря 2020 г.
3. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» с изменениями и дополнениями от 24 сентября 2020 г.
4. Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), Минтруд РФ, 2013 г.
5. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 3.2), Минтруд РФ, 2017–2020 гг.

Нормативная база и методические рекомендации, регулирующие применение модели управленческой готовности РАНХиГС:

6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 года № 636-р «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2024 годы)» (с изменениями на 19 октября 2022 г.).
7. Решение Комиссии по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров. О личносно-профессиональной диагностике и оценке кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации. Протокол № 1, п. 3 от 29 мая 2013 г. // <http://state.kremlin.ru/commission/3/news/18237>.
8. Методические рекомендации по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации. Методические рекомендации были разработаны во исполнение пункта 3.4 протокола № 5 заседания Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, состоявшегося 29 ноября 2017 г. // Информационный портал «Госслужба» // <https://www.gossluzhba.gov.ru/rezerv>.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование адекватного ответа системы публичной власти на новые требования и вызовы внешней среды определяется возможностью этой системы не только к быстрой адаптации, но и к фокусировке ресурсов на наиболее эффективных действиях. В этой связи желательна не только централизация усилий, но и опора таких усилий на научный подход с одновременным отказом от волюнтаризма и дилетантизма в применении кадровых технологий. Особую важность в этой связи приобретает определение и поддержание единого концептуального и методологического контура на новом уровне развития практик оценки и личностно-профессиональной диагностики.

Существенное и быстрое повышение уровня зрелости современных кадровых технологий возможно, в первую очередь, на основе централизованных и одновременно прошедших широкую апробацию как в госсфере, так и в бизнесе решений. Применение модели управленческой готовности РАНХиГС доказало свою состоятельность на протяжении десятка лет в самых разнообразных кадровых задачах, а лежащая в ее основе научно обоснованная теоретическая модель и результаты ее эмпирической проверки позволили предложить базовую модель как сквозных, так и дифференцирующих компетенций для всех основных уровней управленческой деятельности.

Бесспорным и ключевым достоинством предлагаемой модели компетенций является ее высокая внешняя валидность, доказанная на основе применения классификатора управленческих должностей ФОИР ВШГУ, позволившего собрать убедительные статистические данные об отличиях выраженности компетенций на разных уровнях управления. На сегодняшний

день внешней валидностью могут похвастаться немногие из известных не только отечественных, но и зарубежных моделей компетенций, что позволяет задать созданной базовой моделью компетенций РС ОПВ новые стандарты в применении методологии оценки.

Применение базовой модели компетенций РС ОПВ в контексте реализации системного подхода в кадровой политике позволяет выделить несколько ключевых аспектов, детерминирующих уровень зрелости системы оценки в органах публичной власти:

- Внедрение высоких стандартов качества за счет снижения необоснованной дифференцированности подходов к оценке в рамках системы органов публичной власти.
- Возможность действительного повышения уровня зрелости кадровых технологий в масштабах всей системы органов публичной власти не за счет конкурирующих между собой и применяемых на локальных уровнях решений, а за счет стандартизации и ресурсной обеспеченности используемых подходов к оценке.
- Устранение существующего неравенства субъектов кадровой политики с точки зрения доступов к ресурсам для реализации качественной оценки.
- Расширение возможностей субъектов кадровой политики в поиске эффективных решений в кадровой сфере за счет перефокусировки на тех действиях, которые действительно являются «белыми пятнами» в сфере кадровых решений.
- Возможность дальнейшего развития методологии оценки на основе использования компетентностно-ресурсного и ресурсного подходов.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)» с изменениями и дополнениями от 22 января 2011 г., 19 марта 2013 г., 19 марта 2014 г., 18 декабря 2016 г., 10 сентября 2017 г., 6 октября, 31 декабря 2020 г.
3. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» с изменениями и дополнениями от 24 сентября 2020 г.
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 г. № 636-р «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2024 годы)» (с изменениями на 19 октября 2022 г.).
5. Решение Комиссии по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, Протокол № 1 от 29 мая 2013 г. // <http://state.kremlin.ru/commission/3/news/18237>.
6. Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), Минтруд РФ, 2013 г.
7. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 3.2), Минтруд РФ, 2017–2020 гг.
8. Методические рекомендации по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации. Методические рекомендации были разработаны во исполнение пункта 3.4 протокола № 5 заседания Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, состоявшегося 29 ноября 2017 г. // Информационный портал «Госслужба» // <https://www.gossluzhba.gov.ru/rezerv>.
9. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / под общ. науч. ред. Ю.В. Сиягина. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021 г.
10. Комиссаров А.Г. Управление системой конкурсного отбора руководящих кадров в Российской Федерации. Автореферат дисс. ... к.э.н. М., 2023 г.
11. Переверзина О.Ю. Прогностические возможности современных технологий оценки управленческого потенциала // Мир психологии. 2020. № 4(104). С. 208–216.
12. Сиягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Т. 4. № 2(14). С. 101–108. <https://elibrary.ru/item.asp?id=30611467>.
13. Сиягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Управленческая готовность как интегративный показатель развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя // Личность: ресурсы и потенциал. 2019. № 2. С. 5–9.
14. Сиягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. № 4. С. 6–21.
15. Сиягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.
16. Сиягин Ю.В., Переверзина О.Ю. и др. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. 2013. № 11. С. 125–129.
17. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе / пер. с англ. М: HIPPO, 2005. — 384 с.
18. Чирковская Е.Г., Миханькова П.В., Мударисов А.А. Компетентностный подход к оценке государственных служащих: краткая история становления

в России и за рубежом // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 43–3. С. 76–79.

19. Шебураков И.Б. Проблемно-аналитическая деловая игра для целей оценки и развития участников. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.
20. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей

субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4.

21. Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации. Научный доклад РАНХиГС. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021.

Телеграмм-канал:  
Личность в системах управления  
[https://t.me/pers\\_conf](https://t.me/pers_conf)



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

# ПАСПОРТА КОМПЕТЕНЦИЙ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ РС ОПВ



**Шебураков И. Б.**

Декан ФОИР ВШГУ РАНХиГС, член  
Ученого совета РАНХиГС, член  
Экспертного совета конкурса «Лидеры  
России», научный руководитель  
программы ГосHR, кандидат  
психологических наук, доцент



**Переверзина О. Ю.**

Эксперт Центра современных  
кадровых технологий ФОИР ВШГУ  
РАНХиГС, кандидат психологических  
наук, доцент



**Чирковская Е. г.**

Директор Центра современных  
кадровых технологий ФОИР ВШГУ  
РАНХиГС, кандидат психологических  
наук

# 1. ЛИДЕРСТВО

Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
Компетенции	Самомотивация	Лидерство в команде/проекте	Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство	Стратегическое лидерство	
	<p><b>Стратегическое видение</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Горизонт планирования: до 1 года.</li> <li>Понимает свою роль/функцию в решении стратегических задач организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Горизонт планирования: 1–3 года.</li> <li>Связывает цели деятельности своего подразделения/команды со стратегическими целями организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Горизонт планирования: 3–5 лет.</li> <li>Активно участвует/способствует разработке стратегических целей развития организации отрасли/направления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Горизонт планирования свыше 5 лет (вплоть до понимания «исторической перспективы»).</li> <li>Трансформирует неопределенность среды в ресурсы и возможности.</li> <li>Является визионером, задает тренды, формулирует стратегические цели развития организации отрасли/направления.</li> </ul>
<p><b>Вовлечение с опорой на внутреннюю мотивацию</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инициативен, стремится брать на себя дополнительные задачи/обязанности.</li> <li>Демонстрирует активную профессиональную позицию (не просто исполняет обязанности, а предлагает способы оптимизации, повышения эффективности деятельности).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выступает координатором участников команды, отвечает за организацию совместной деятельности команды.</li> <li>Демонстрирует заинтересованность, увлеченность делом, готовность делать больше запланированного.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Координирует участников команд вне зависимости от должностного статуса (как ниже-, так и вышестоящих участников).</li> <li>Конструктивно совмещает лидерство (через эмоциональное влияние) и формальное руководство в системе государственного и муниципального управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Объединяет единомышленников и вдохновляет их масштабными идеями, использует ресурсы и потенциал членов команды.</li> <li>Распределяет лидерские функции между сильными членами команды, оставляя ключевой фигурой, всеми признанным авторитетом.</li> </ul>	

Компетенции	
<b>Личностные качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устойчивая ориентация (направленность) на решение задач развития.</li> </ul>
<b>ЗУН (знания, умения, навыки)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание технологий самомотивации, умение создавать индивидуальные смыслы в деятельности, навык быстроедействия (короткий период между решением и его реализацией).</li> </ul>
<b>Опыт/Достижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт (поддержанный) самовдвигания своей кандидатуры для участия в проектах.</li> <li>Опыт волонтерской деятельности.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проактивная позиция, готовность инициировать/быть причастным к реализации масштабных проектов, имеющих государственное значение/социальную значимость/общественный резонанс.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание технологий персонального лидерства (технологии убеждающей коммуникации и противостояния влиянию, методы и инструменты фасилитации, технологии распределенного и вовлекающего лидерства и др.).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Успешный опыт координации деятельности внутри проектных команд/опыт волонтерской деятельности и пр. (с точки зрения лидерования, а не просто участия).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Является примером приверженности своему делу для окружающих.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание технологий социального лидерства (социальное проектирование, субъектный подход к людям, использование технологий, ведущих к синергетическому эффекту, ресурсный подход к деятельности (опора на создание и преумножение ресурсов в большей степени, чем на их использование).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Успешный опыт координации нескольких проектных/кросс-функциональных команд (с точки зрения выполнения лидирующих функций, как лидер процессов).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Яркая личность, выделяющаяся на фоне других (за счет энергии (харизматичный лидер) или интеллектуального превосходства (интеллектуальный лидер)).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание контекстных лидерских технологий (знание методологии развития глобальных процессов — SHIVA, «Черные лебеди», «Антихрупкость» и др.); умение идти вперед, соответствуя внешним контекстам или опережая их.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт инициирования программ/проектов регионального/государственного масштаба.</li> </ul>

## 2. НАСТОЙЧИВОСТЬ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

Способность преодолевать препятствия и сопротивление внешней среды на пути достижения целей в профессиональной и управленческой деятельности.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	
		Структура компетенции				
Компетенции	Требовательность к себе и к окружающим	Ответственность и самодисциплина	Нацеленность на результат			Ориентация на достижения и сила личности
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Стремится получить качественный результат, а не просто выполнить поручение «для галочки».</li> <li>Своевременно выполняет свои обязанности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проявляет упорство в достижении целей и желаемых результатов.</li> <li>Работает с полной самоотдачей, максимально вкладывается в результат и требует того же от сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Принимает вызовы и риски, преодолевает значительные препятствия на пути к достижению цели.</li> <li>Готов к ненормированной деятельности и «сверхусилию» для достижения результата.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Находит способы решения задач и достижения целей, а не объяснения, почему невозможно ничего сделать.</li> <li>Предлагает руководителю дать ему/ей задачи повышенной сложности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассматривает трудности как вызов, мобилирующий фактор.</li> <li>Самостоятельно ставит перед собой сложные, амбициозные цели.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянно повышает «планку» достижений, как для себя, так и для сотрудников.</li> <li>Не останавливается на достигнутом, после получения результата ставит новые цели.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокие личные стандарты деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уверенность в себе, адекватно высокая самооценка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сила личности (умение преодолевать внутренние ограничения, способность к волевому усилию).</li> </ul>			

<b>Компетенции</b>	<b>ЗУН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение выполнять поручения в полном объеме, без необходимости переделок и доработок.</li> <li>• Умение брать ответственность на себя.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знание принципов постановки и достижения целей (например, целеполагание по SMART и др.).</li> <li>• Умение анализировать ошибки и промахи, затрудняющие достижение результата.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навык преодоления сопротивления внешней среды.</li> <li>• Умение «держать удар».</li> </ul>
	<b>Опыт/достижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие поощрений, грамот за ответственное отношение к работе.</li> <li>• Регулярное премирование за качество работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие подтвержденных результатов достижения профессиональных целей, реализованных проектов в прошлом.</li> <li>• Опыт преодоления трудностей на пути достижения целей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спорт «высоких достижений» в детском и подростковом возрасте, оконченная музыкальная школа, защищенная кандидатская/докторская диссертация и т. д.</li> <li>• Наличие в опыте значимых масштабных побед/достижений/проектов, инициированных и реализованных под его руководством.</li> <li>• «Высота» преодоленного барьера, рефлексия опыта неудач.</li> </ul>

### 3. КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

Способность к конструктивному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций; способность приходить к взаимовыгодному решению.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
Компоненты	<b>Межличностная коммуникация и взаимодействие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доброжелателен и открыт в общении.</li> <li>Активно взаимодействует по всем рабочим вопросам, не уклоняется от взаимодействия.</li> </ul>	<b>Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений (создание партнерств)</b>		
	<b>Социальное влияние</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оказывает эмоциональную поддержку в сложных ситуациях.</li> <li>Не поддается манипуляциям и деструктивному влиянию со стороны коллег или граждан, получающих государственные услуги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирует и развивает разветвленную сеть деловых контактов.</li> <li>Ориентирован на создание партнерств для укрепления горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами.</li> <li>Демонстрирует коммуникативную гибкость с учетом индивидуальных особенностей собеседника (с разными людьми по-разному).</li> </ul>		
	<b>Личностные качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коммуникабельность (направленность на общение и взаимодействие).</li> <li>Эмпатия.</li> <li>Вежливость.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ассертивность.</li> <li>Эмоциональный интеллект (понимание собственных чувств и чувств партнеров).</li> <li>Толерантность. Уважительное отношение к людям.</li> </ul>		

Компетенции	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение устанавливать контакт (раппорт).</li> <li>• Грамотность, отличное владение русским языком.</li> <li>• Умение аргументировать свою точку зрения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение в условиях работы в сложных системах оперативно решать возникающие вопросы и проблемы с людьми, занимающими схожие позиции в смежных структурах.</li> <li>• Знание принципов формирования доверия и ведения переговоров.</li> <li>• Умение управлять своими и чужими эмоциями в процессе коммуникации, при необходимости разрядить обстановку, уместно используя юмор.</li> <li>• Навыки ведения сложных переговоров, эффективного поведения в конфликте.</li> <li>• Навыки публичных выступлений.</li> <li>• Знания и навыки проведения совещаний, фасилитационных и командных сессий.</li> <li>• Знания в области JR, PR, политтехнологии, влияние на социум, формирование сетей, управление общественным мнением.</li> </ul>
	Опыт/достижения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт взаимовыгодного решения сложных межфункциональных вопросов.</li> <li>• Опыт убеждения партнеров, оказания влияния для реализации собственных/профессиональных/управленческих целей и задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Масштаб реального позитивного влияния (примеры из опыта).</li> <li>• Опыт достижения результата в ходе переговоров на высоком уровне (межрегиональных, в масштабах страны, зарубежные переговоры), проведение ответственных переговоров на регулярной основе (является «персонай выбором» для проведения таких переговоров).</li> <li>• Опыт разрешения острых кроссфункциональных конфликтов с большим количеством/статусом заинтересованных сторон.</li> </ul>

## 4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Способность эффективно реализовывать функции управления и эффективно управлять процессами и людьми.

	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
<b>Компоненты</b>	<b>Структура компетенции</b>		
	<b>Управление исполнением (регулярный менеджмент)</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организует деятельность сотрудников вверенного подразделения; распределяет задачи, оценивает временные ресурсы и др.</li> <li>Контролирует качество работы и исполнительскую дисциплину сотрудников подразделения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Каскадирует глобальные, стратегические цели организации/направления в конкретные задачи вверенных подразделений.</li> <li>Добивается своевременного и качественного совокупного результата работы нескольких подразделений (департаментов, отделов) и/или организации в целом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Каскадирует глобальные, стратегические цели организации/направления в конкретные задачи вверенных подразделений.</li> <li>Добивается своевременного и качественного совокупного результата работы нескольких подразделений (департаментов, отделов) и/или организации в целом.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учитывает ресурсы (сильные стороны) и зоны развития сотрудников при распределении задач.</li> <li>Мотивирует сотрудников на достижение высоких индивидуальных и коллективных результатов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определяет ключевых лиц и группы влияния внутри или вне организации, учитывает их, заручается поддержкой, привлекает к участию в мероприятиях по проекту и др.</li> <li>Мотивирует сотрудников, даже не имея дополнительных материальных ресурсов для стимулирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Целенаправленно формирует сильную управленческую команду (добивается высокой эффективности работы за счет оптимальных назначений на ключевые должности и эффективного распределения ролей).</li> <li>Задаёт ценностные ориентиры, формирует основные принципы служебной культуры государственного органа.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Исполнительность.</li> <li>Ответственность.</li> <li>Лояльность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Готовность к реализации менеджерских функций и регулярному менеджменту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ориентация на решение организационных задач (преобладающая над лидерством и стремлением к экспертно-аналитической деятельности).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Эффективное управление процессами</b></li> </ul>	<b>Стратегическое управление</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Организация совместной деятельности</b></li> </ul>	<b>Стратегическое управление</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Личностные качества</b></li> </ul>	<b>Стратегическое управление</b>		

Компоненты	
<b>ЗУН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание базовых управленческих методов и технологий (SMART и др.).</li> <li>Знания и навыки регулярного и проектного менеджмента.</li> </ul>
<b>Опыт/достижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участие в подготовке предложений по совершенствованию законодательства.</li> <li>Подготовка ответов на запросы органов публичной власти и органов местного самоуправления, на обращения физических и юридических лиц в пределах компетенции подразделения.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знания и навыки регулярного и проектного менеджмента.</li> <li>Навыки антикризисного управления.</li> <li>Знания и навыки управления проектами и программами (включая национальные проекты и программы).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Максимальный масштаб управленческого опыта (например, управление отраслью, регионом на уровне первого лица).</li> <li>Разработанная/внедренная оргсистема (или вносимые улучшения) соответствуют передовым российским и международным практикам.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Результаты работы подразделения/организации входят в ТОП лучших практик в сфере государственного и муниципального управления.</li> </ul>

## 5. РАБОТА В КОМАНДЕ

Ориентация на командное взаимодействие; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений.

		Структура компетенции		
		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена
		<b>Структура компетенции</b>		
		<b>Работа в функциональной/проектной команде</b>		
<b>Компетенции</b>	<b>Готовность к работе в команде и на команду</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предпочитает работать над решением поставленных задач совместно с коллегами, а не индивидуально.</li> <li>Понимает и разделяет нормы и правила группы (команды), действует в соответствии с ними.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Готов к совместной работе в разных ролях (как руководитель команды и член команды высшего/среднего руководителя).</li> <li>Включается, совместно с руководителями других подразделений, в решение общих вопросов, договаривается о распределении задач в рамках совместной деятельности.</li> <li>Целенаправленно формирует команду единомышленников.</li> <li>Принимает и использует принципы распределенного лидерства.</li> </ul>	
	<b>Объединение усилий и интеграция результатов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Направляет свою деятельность на общую цель: инвестирует свои лично-профессиональные ресурсы (идеи, время, способности, эмоции и др.) для достижения командного результата.</li> <li>Принимает свою роль в процессе командной работы и следует ей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интегрирует собственные результаты в единый совместный результат.</li> <li>Конструктивно и своевременно решает межфункциональные противоречия и конфликты на стыке работы подразделений.</li> <li>Эффективно использует ресурсы членов команды для достижения поставленных целей.</li> <li>Осуществляет координацию и руководство несколькими командами, или большими/многофункциональными командами.</li> </ul>	
	<b>Личностные качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Склонность к совместной деятельности.</li> <li>Коммуникабельность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Готовность идти на компромисс.</li> <li>Ролевая гибкость.</li> <li>Стремление к сплоченности, общности.</li> <li>Толерантность к иному мнению.</li> </ul>	

<b>Компетенции</b>	<b>ЗУН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание методов организации внутрикомандного взаимодействия (особенности групповой динамики, техники организации внутрикомандного взаимодействия, стимуляции активности пассивных участников, стимулирования креативности группы, мозгового штурма и др.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание методов организации межгруппового взаимодействия (техники организации межкомандного взаимодействия, командного коучинга, принципы формирования сплоченности команд и др.).</li> <li>Знание методов формирования ценностных основ совместной деятельности больших групп/большого количества команд (техники принятия решений в больших группах, объединение людей на основе общих ценностей и др.).</li> </ul>
	<b>Опыт/достижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт работы в командах разного уровня (муниципальный, региональный, федеральный), разного состава и численности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт руководства различными по составу и численности командами.</li> <li>Опыт работы в управленческих командах/проектах федерального и/или международного уровня.</li> <li>Опыт командной интеграции.</li> </ul>

## 6. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ (САМОУПРАВЛЕНИЕ)

Способность к эффективной самоорганизации и управление своими состояниями в условиях длительных эмоциональных и физических нагрузок без потери продуктивности.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	
		Структура компетенции				
Компетенции	<b>Эффективный самоконтроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Действует спокойно и последовательно в напряженных ситуациях и под воздействием длительных эмоциональных и физических нагрузок.</li> <li>Удерживает настрой на деловое взаимодействие даже при негативных реакциях от окружающих (остается вежливым, не переходит на личности и др.).</li> </ul>	<b>Самоуправление и стрессоустойчивость</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сохраняет спокойствие при столкновении с конфронтацией, при сопротивлении и возмущении сотрудников.</li> <li>Быстро восстанавливает силы, психоэмоциональное и физическое состояние после перенесенных стрессовых ситуаций и неудач.</li> </ul>			<b>Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Воспринимает ситуации неопределенности как неотъемлемую часть управленческой деятельности, не избегает их.</li> <li>Рассматривает сложности и кризисы как возможности для развития.</li> </ul>
	<b>Самообладание и уравновешенность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддерживает оптимальный уровень активности в течение всего рабочего дня/недели.</li> <li>Реалистичен в отношении того, что может быть достигнуто в течение определенного периода времени.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Быстро мобилизуется при появлении непредвиденных обстоятельств.</li> <li>Настроен на многозадачность, удерживает в зоне внимания и контроля несколько целей одновременно.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Способен продуктивно действовать в условиях отсроченного или негарантированного вознаграждения/успеха/результата.</li> <li>Быстро переключается между задачами без потери результативности.</li> </ul>
	<b>Эффективная самоорганизация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эмоциональная устойчивость.</li> <li>Позитивное мышление.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стрессоустойчивость.</li> <li>Интерес к жизни во всех ее проявлениях (не закичивается только на работе).</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Осознанность, субъектная позиция.</li> <li>Ответственное отношение к здоровью.</li> <li>Уверенность в себе.</li> </ul>
	<b>Личностные качества</b>					

Компетенции	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навыки эмоциональной саморегуляции и самоконтроля.</li> <li>• Навыки управления временем.</li> <li>• Опыт занятий спортом, хобби.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знание своих сильных сторон и ограничений.</li> <li>• Умение соблюдать баланс работы и отдыха.</li> <li>• Опыт спортивных достижений.</li> <li>• Опыт участия в специализированных тренингах и программах личностного развития.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение управлять собственной результативностью в контексте решаемых задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт целенаправленной и осознанной работы по восстановлению и наращиванию личностно-профессиональных ресурсов: занятия спортом, коучинг, психотерапия, программы личностного развития и др. (оценивается глубина и длительность опыта).</li> </ul>
	Опыт/достижения				

## 7. КОМПЛЕКСНОСТЬ И МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте.

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
	<b>Структура компетенции</b>			
	<b>Гибкое и системное мышление</b>			
	<b>Государственное стратегическое мышление</b>			
<b>Комплексность, системность и вариативность мышления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Качественно (быстро, корректно) обрабатывает информацию, устанавливает причинно-следственные связи, выявляет закономерности и неочевидные взаимосвязи/взаимозависимости.</li> <li>Видит ситуацию или проблему в целом — учитывает окружение, политическую и экономическую ситуацию, перспективы, интересы разных сторон и др. («helicopter view»).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Смотрит с точки зрения государственных и общественных интересов на управленческие задачи и процессы, при принятии решений ориентируется в первую очередь на интересы граждан, общественную пользу.</li> <li>Может оценить, насколько формальные данные соответствуют реальному положению дел в организации/отрасли/стране.</li> </ul>		
<b>Глобальность мышления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учитывает возможные изменения не только в обозримой перспективе (1–3 года), но и в среднесрочной перспективе (3–5 лет).</li> <li>При решении задач и принятии решений учитывает широкий организационный контекст (деятельность смежных подразделений, стратегические цели организации и др.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мыслит на длительную перспективу (до 30 лет и более), учитывает отдаленные последствия и возможные изменения ситуации (SHIVA/VUCA-мир и др.).</li> <li>При принятии решений учитывает глобальные факторы, мировые тенденции, прогнозирует тренды государственного/мирового развития.</li> </ul>		
<b>Личностные качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гибкость, открытость, вариативность.</li> <li>Большой объем внимания.</li> <li>Открытость новым знаниям и опыту, креативность мышления.</li> <li>Отсутствие стереотипов мышления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Патриотизм, приверженность интересам государства и общества.</li> <li>Социальная направленность.</li> <li>Ответственность.</li> </ul>		
<b>ЗУН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Умение сохранять концентрацию и работоспособность при высоком темпе работы с данными.</li> <li>Умение мыслить системно, «видеть картинку в целом».</li> <li>Умение рассматривать трудный вопрос или проблему как можно шире.</li> <li>Умение строить умозаключения с использованием неочевидных фактов и аргументов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Умение мыслить глобально, широко, концептуально, «видеть картинку сверху».</li> <li>Умение видеть последствия принимаемых решений и действий в отдаленной перспективе.</li> <li>Умение мыслить на перспективу, позитивно, через «призму возможностей».</li> <li>Способность к критическому мышлению.</li> </ul>		
<b>Опыт/достижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт решения текущих профессиональных и управленческих задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт решения профессиональных и управленческих задач, выходящих за пределы непосредственной деятельности.</li> </ul>		

Компетенции

## 8. ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ И РАЗВИТИЮ

Готовность к личностно-профессиональному росту, обучению, саморазвитию и внедрению изменений.

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
	<b>Структура компетенции</b>			
	<b>Обучаемость и адаптивность</b>			
<b>Готовность к саморазвитию</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проактивно приобретает новые знания, умения, опыт.</li> <li>Успешно применяет полученные знания и навыки в своей профессиональной деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярно и осознанно наращивает профессиональные ЗУН, развивает личные качества (посредством обучения и самообучения), заинтересован в максимальной реализации своего лично-профессионального потенциала.</li> <li>Поддерживает и поощряет личностно-профессиональное развитие своих сотрудников (направляет на обучение (в том числе с отрывом от производства), находит финансовые ресурсы и др.).</li> </ul>		
<b>Готовность к изменениям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оперативно, в нужный момент, перестраивает свою работу в соответствии с изменениями, инициированными руководством (в том числе, если не до конца с ними внутренне согласен).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Включается в новые для себя проекты, направления, демонстрирует готовность к новым задачам.</li> </ul>		
<b>Личностные качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Открытость новому опыту и знаниям.</li> <li>Любознательность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокий уровень притязаний.</li> <li>Готовность учиться и переучиваться, менять свое представление о мире и профессиональной деятельности.</li> </ul>		
<b>ЗУН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Навык и мотивация к поисковой интеллектуальной активности и исследованиям.</li> <li>Навык внедрения новых знаний в практическую деятельность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Навыки менторства и коучинга.</li> <li>Навыки оптимизации и развития организационных процессов.</li> <li>Умение выявлять узкие места и находить возможности улучшения процессов подразделения.</li> <li>Умение формировать среду, в которой на всех уровнях системы поощряются саморазвитие и продуктивные инновации.</li> <li>Умение не только видеть потенциал и возможности принципиально новых подходов, но и поддерживать их практическое внедрение и интеграцию в существующие управленческие практики.</li> </ul>		
<b>Компетенции</b>				

Компетенции	Опыт/достижения	Опыт в роли наставника/ментора (продолжительный, на регулярной основе). Опыт инициирования и внедрения изменений, нововведений в работу своего подразделения/организации. Опыт лидирования проектов трансформации, кардинальных изменений, оптимизации. Опыт организации мероприятий/сообществ, затрагивающих все подразделения и управленческие уровни и направленных на поощрение комплексного саморазвития личности. Опыт создания систем для проявления сотрудниками инициативы и инновационности (реализация масштабных проектов по типу «лифт инноваций», «фабрики идей»).	Реформирование систем и структур	Лидерство в изменениях	Поддержка и реализация изменений
*Готовность к изменениям (для деятельности, интенсивно наполненной задачами развития)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт успешной адаптации, смены места жительства (в детском, взрослом возрасте), смены профессии, других кардинальных изменений в жизни.</li> <li>Наличие целей, плана и подтвержденного опыта развития (регулярно приобретает новые, объективно недостающие ему профессиональные знания, навыки в соответствии со стоящими профессиональными задачами: обучение/тренинги, участие в профессиональных конференциях, чтение книг и пр.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опыт в роли наставника/ментора (продолжительный, на регулярной основе).</li> <li>Опыт инициирования и внедрения изменений, нововведений в работу своего подразделения/организации.</li> <li>Опыт лидирования проектов трансформации, кардинальных изменений, оптимизации.</li> <li>Опыт организации мероприятий/сообществ, затрагивающих все подразделения и управленческие уровни и направленных на поощрение комплексного саморазвития личности.</li> <li>Опыт создания систем для проявления сотрудниками инициативы и инновационности (реализация масштабных проектов по типу «лифт инноваций», «фабрики идей»).</li> </ul>	<p><b>Реформирование систем и структур</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Задаёт темп и постоянное инициирование изменений систем и структур вплоть до полной реализации новой концепции/идеи/стратегии.</li> <li>Управляет изменением внутренних систем, структур, подходов к управлению и работе на всех уровнях.</li> </ul>	<p><b>Лидерство в изменениях</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Создаёт условия для реализации изменений, устраняет препятствия на пути реализации изменений.</li> <li>Проактивно управляет адаптацией подразделения/компании к изменениям.</li> </ul>	<p><b>Поддержка и реализация изменений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизирует и развивает процессы, делая их легче, проще и быстрее.</li> <li>Добивается успешной практической реализации изменений: заручается поддержкой, продумывает план реализации, координирует процесс внедрения, а также четко описывает, что именно изменилось в итоге (приводит цифры, конкретные факты):</li> </ul>

## 9. ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем и принятию эффективных решений.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
<b>Аналитические способности</b>	<b>Профессионализм и экспертиза в области специализации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализирует и структурирует информацию из разных источников, включая работу с большими данными.</li> <li>Качественно оформляет продукты своей аналитической деятельности (классификации, графики, схемы, образы, концепции и т. д.) в интеллектуальный продукт (аналитические записки, презентации и др.).</li> </ul>	<b>Разработка и принятие эффективных управленческих решений</b>	<b>Принятие комплексных и стратегических решений</b>	<b>Принятие сложных решений</b>
	<b>Профессионализм и экспертиза</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осуществляет аналитическую и экспертную деятельность в рамках непосредственного профессионального опыта: дает рекомендации, экспертные мнения/оценки.</li> <li>Знаком с лучшими мировыми практиками в сфере своей профессиональной деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Принимает решения не интуитивно, а на основе целенаправленного анализа ситуации.</li> <li>Демонстрирует знания актуальных современных законов, указов, положений и нормативных правовых актов, учитывает их при разработке проектов управленческих решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Принимает решения на основе анализа значительного числа факторов внешней и внутренней среды.</li> <li>Прогнозирует последствия принимаемых решений, стараясь предотвратить негативные, снизить риски.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрирует способность к надсистемной аналитической деятельности и обобщениям далеко за пределами непосредственного профессионального опыта (философия, гносеология, социология и др.).</li> <li>Понимает не только финансовую, политическую, но и общественную, психологическую «цену» сложных решений.</li> </ul>
<b>Профессиональная экспертиза</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заинтересован в самостоятельном поиске экспертных решений в ситуациях, в которых отсутствуют готовые ответы.</li> <li>Имеет собственную точку зрения по актуальным проблемам государственного и муниципального управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Является признанным в профессиональном сообществе аналитиком-экспертом.</li> <li>Формирует комплексные решения сложных управленческих, экономических, социальных задач, распространяющиеся на организацию/отрасль/направление.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Владеет уникальной экспертизой. Обладает уникальными знаниями.</li> <li>Имеет право итогового экспертного заключения по сложным и нестандартным вопросам (в масштабах государства).</li> </ul>		

Компетенции

<b>Компетенции</b>					
<b>Личностные качества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усидчивость, упорство, трудолюбие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерес к открытиям, эвристическое мышление.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креативность, гибкость мышления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социальная смелость.</li> <li>• Уверенность в себе.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение глубоко погружаться в содержание новых областей.</li> <li>• Навыки и приемы оптимизации работы с информацией: представление в виде схем, построение графиков, таблиц, использование специальных программ обработки данных и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знание актуальных законов и НПА, регламентирующих деятельность.</li> <li>• Умение дифференцировать поступающую информацию по степени значимости, выделять наиболее существенные аспекты проблемной ситуации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая мотивация развивать свою экспертизу не только в области содержания собственной профессиональной деятельности, но и за ее пределами (умение находить междисциплинарные, сильные, новые решения).</li> <li>• Умение использовать имеющийся опыт в решении задач: предыдущие «наработки», опыт уроков и неудач и т. п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение оценивать альтернативные варианты и принимать оптимальные решения.</li> <li>• Знания в области философии, культуры, истории и др.</li> </ul>	
<b>ЗУН</b>					
<b>Опыт/достижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт экспертной деятельности в выбранной области специализации (подготовка аналитических материалов, исследований, статей).</li> <li>• Опыт представления результатов, защит, выступлений на конференциях со своими идеями, концепциями, прогнозами и выводами.</li> <li>• Ученая степень, звание.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт принятия и реализации управленческих решений на организационном/региональном уровне.</li> <li>• Наличие публикаций в отечественных рецензируемых научных журналах, опыт выступлений на научных конференциях (за последние три года).</li> <li>• Ученая степень, звание.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт принятия и реализации управленческих решений на региональном/федеральном уровне.</li> <li>• Опыт (подтвержденный документально) глубокой экспертной деятельности в одной или нескольких областях.</li> <li>• Наличие изобретений, уникальных результатов / экспертных решений, достижений, в т. ч. в смежных профессиональных областях.</li> <li>• Ученая степень, звание.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт принятия и реализации управленческих решений на федеральном/международном уровне.</li> <li>• Наличие публикаций в отечественных и зарубежных рецензируемых научных журналах, опыт выступлений на научных конференциях (за последние три года).</li> <li>• Ученая степень, звание.</li> </ul>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

# ИНТЕРВЬЮ ПО БАЗОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ РС ОПВ



**Переверзина О. Ю.**

Эксперт Центра современных кадровых технологий ФОИР ВШГУ РАНХиГС, кандидат психологических наук, доцент

## КРАТКОЕ РУКОВОДСТВО

### Интервью по базовой модели компетенций РС ОПВ имеет свои особенности и несколько отличается от классического интервью по компетенциям:

- является полуструктурированным — интервьюер использует серию вопросов, которые представляют собой общую форму плана интервью, но последовательность вопросов может варьироваться;
- все индикаторы носят уровневый характер (в соответствии с уровнем должности респондентов), при этом вопросы могут быть едиными (не зависят от уровня должности), а в некоторых случаях могут различаться для руководителей и специалистов (см. Матрицу вопросов интервью и индикаторов оценки);
- не все вопросы и индикаторы интервью являются в прямом смысле «поведенческими», многие направлены на прояснение ценностно-мотивационных, смысловых аспектов деятельности респондента. Поэтому один вопрос может «работать» как на основную для него компетенцию, так и давать расширенное представление о выраженности других компетенций (см. Каталог основных вопросов и оцениваемых компетенций);
- каждый индикатор может оцениваться двумя способами (на выбор интервьюера, в зависимости от целей интервью): а) если индикатор выражен, ему присваивается 1 балл, не выражен — 0 баллов (в итоге подсчитывается сумма баллов по каждой компетенции); б) выраженность индикатора оценивается по 3-балльной шкале: 2 — максимальное проявление, 1 — проявлен частично, 0 — не проявлен (в итоге подсчитывается сумма баллов по каждой компетенции).

Важно помнить, что интервью по компетенциям (даже в таком адаптированном варианте, как представлено в данном руководстве) не предназначено для формирования целостного личностно-профес-

сионального портрета руководителя или специалиста. Задача интервью по базовой модели компетенций РС ОПВ — оценить степень выраженности отдельных компетенций, учитывая чувствительность модели к конкретным уровням управления. Для получения целостного портретного представления об оцениваемом руководителе/специалисте рекомендуем проведение глубинного биографического личностно-профессионального интервью.

«Поведенческие» вопросы интервью (они обычно начинаются со слов «приведите пример конкретной ситуации») целесообразно уточнять/развивать по схеме: ситуация (какова была ситуация?) — задача/цель (чего хотели/требовалось достичь?) — действия (что делали?) — итог (что получилось в итоге?).

Для получения более объемного представления о респонденте предлагаем расширить данную схему за счет пункта «рефлексия» (что для вас это значило?).

Важно, чтобы примеры, которые приводят участники, соответствовали требованиям:

- реалистичность (конкретная ситуация, которая реально произошла с респондентом);
- релевантность, адекватность (соответствие ситуации поставленному вопросу);
- персональное участие (пример должен рассказывать о самостоятельных действиях респондента);
- актуальность (пример должен быть свежим, например ситуации не старше последних 2–3 лет);
- завершенность (ситуация должна быть завершенной, с конкретными результатами).

Если эксперту не хватает информации, следует просить участника привести дополнительный пример, либо интервьюер может задать дополнительные вопросы.

## Подготовка и проведение интервью

### ЭТАП 1

В зависимости от задачи оценки (см. раздел 6) выберите необходимые компетенции из матрицы компетенций (представленная модель является «конструктором компетенций» и может быть адаптирована под конкретные задачи).

### ЭТАП 2

Внимательно изучите (и при необходимости адаптируйте под свою задачу) индикаторы по каждой компетенции, ориентируясь на паспорт компетенции (см. Приложение 1). Паспорт компетенций носит описательный характер и не является оценочным инструментом. Для проведения оценки и формирования чек-листов следует ориентироваться на Каталог основных вопросов и индикаторов оценки.

### ЭТАП 3

Внимательно изучите вопросы интервью для каждой компетенции, ориентируясь на Каталог основных вопросов и оцениваемых компетенций (см. Приложение 2). При необходимости адаптируйте (конкретизируйте, расширьте) вопросы под свою задачу.

### ЭТАП 4

Проведите интервью с респондентом, учитывая все основные этапы (введение с процедурой знакомства и разъяснения целей и задач встречи, основная часть, завершение беседы с предоставлением возможности респонденту задать вопросы интервьюеру). Делайте пометки и необходимые записи.

### ЭТАП 5

Обработайте результаты интервью и сделайте заключение о степени выраженности оцениваемых компетенций.

### ЭТАП 6

Дайте обратную связь респонденту, если она предусмотрена процедурой оценки. Говорите о компетенциях и их выраженности в контексте решаемых задач, а не о личности в целом.

## Матрица основных вопросов и оцениваемых компетенций

	Варианты вопросов	Оцениваемая компетенция (основная)	Оцениваемые компетенции (дополнительно)
1	Давайте поговорим о наиболее амбициозных профессиональных/управленческих целях, которые Вы ставили, работая в организации (либо: о целях, которые ставили перед Вами). Как Вы воздействовали на сотрудников, когда Вам нужно было их мотивировать, чтобы решить задачу, выходящую за рамки их должностных обязанностей? Вспомните один из примеров (вопрос только для руководителей).	Лидерство	Настойчивость и целеустремленность  Коммуникация и влияние
2	Продолжая разговор об амбициозных целях или проектах, что было самым сложным для Вас на пути их реализации? Какие препятствия пришлось преодолевать?	Настойчивость и целеустремленность	Управление собой
3	На примере этого проекта (о котором говорили выше) или какого-то другого расскажите о том, как пришлось выстраивать коммуникацию. Приведите пример неудачной коммуникации, проигранных переговоров, конфликта и т.п. В чем причина неудачи?	Коммуникация и влияние	Лидерство  Управление собой
4	Расскажите о подразделении/организации, которыми Вы руководите: каким образом организуете работу, с какими проблемами столкнулись, каких ресурсов не хватает, чего в избытке и др. Как можно описать служебную культуру в Вашем государственном органе? Каким образом она формировалась, кем и как поддерживается, пересматривается?	Управленческая компетентность	Готовность к изменениям и развитию  Настойчивость и целеустремленность
5	Расскажите о наиболее интересном опыте работы в команде (на текущей должности или ранее).	Работа в команде	Коммуникация и влияние  Лидерство
6	Современный мир характеризуется как неопределенный, неустойчивый, с быстро меняющимися задачами. Мы уже много говорили о сложных проектах и сложных коммуникациях. Какая ситуация в последнее время была особо эмоционально сложной для Вас, почему? Как Вы с ней справились? Приведите пример ситуации, когда позитивный исход дела был не очевиден и не гарантирован.	Управление собой (самоуправление)	Готовность к изменениям и развитию
7	Если снова вернуться к амбициозному/масштабному проекту, о котором Вы рассказывали: есть ли что-то подобное в отечественном/мировом опыте, что можно перенести из мирового опыта в нашу реальность, а что категорически не подходит, какие перспективы у данного проекта и др.	Комплексность и масштабность мышления	Готовность к изменениям и развитию
8	Вы уже сейчас обладаете уникальным/масштабным/глубоким управленческим и профессиональным опытом, который позволяет решать многие задачи без дополнительной подготовки. Тем не менее, ощущаете ли Вы недостаток каких-то знаний, компетенций, качеств, навыков, что-то делаете для наращивания ресурсов? Приведите пример, когда Вам пришлось решать задачи развития (инновационные задачи)?	Готовность к изменениям и развитию	Комплексность и масштабность мышления  Лидерство
9	Что нужно знать и уметь профессионалу в Вашей сфере? (для специалистов) Приведите пример сложного управленческого решения, которое вы принимали, и при этом от Вас потребовался анализ ситуации? Какие были альтернативы принятому решению? (для руководителей) Есть ли у Вас продукты аналитической деятельности (аналитические записки, статьи, диссертация и др.)?	Экспертно-аналитическая компетентность	Комплексность и масштабность мышления  Готовность к изменениям и развитию

## Каталог вопросов интервью и индикаторов оценки (по уровням занимаемой должности)

### 1. ЛИДЕРСТВО

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>1. Давайте поговорим о наиболее амбициозных профессиональных/управленческих целях, которые Вы / перед Вами ставили, работая в организации.</p> <p>2. Давайте поговорим о том, как Вы воздействовали на сотрудников, когда Вам нужно было их мотивировать, чтобы решить задачу, выходящую за рамки их должностных обязанностей? Вспомните один из примеров. (вопрос только для руководителей)</p>	<p><b>Самомотивация</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Инициативен, берет на себя дополнительные задачи/обязанности.</li> <li>Не просто исполняет обязанности, а предлагает способы оптимизации, повышения эффективности деятельности на своей позиции.</li> </ul>	<p><b>Лидерство в команде/проекте</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Проактивен, начинает действовать, не дожидаясь указаний сверху.</li> <li>Предлагает способы решения поставленной задачи, которые поддерживаются большинством коллег.</li> </ul>	<p><b>Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Конструктивно совмещает лидерство (через эмоциональное влияние, способность «заражать» своим видением) и формальное руководство в системе ОПВ.</li> <li>Инициатирует совместное решение возникающих проблем с коллегами в смежных структурах.</li> </ul>	<p><b>Стратегическое лидерство</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Рассматривает неопределенность среды как поиск возможностей, а не преграды.</li> <li>Четко формулирует стратегические цели развития организации/отрасли/направления.</li> <li>Распределяет лидерские функции между сильными членами команды, оставляясь ключевой фигурой, всеми признанным авторитетом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не приводит адекватных примеров проявления лидерских качеств и инициатив (примеры не демонстрируют проактивную позицию).</li> <li>Приводит примеры не из собственного опыта (из опыта других людей либо гипотетические).</li> <li>Не ориентирован на лидерство и задачи развития (только на функционирование и исполнение непосредственных обязанностей).</li> </ul>

## 2. НАСТОЙЧИВОСТЬ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>1. Продолжая разговор об амбициозных целях или проектах, что было самым сложным для Вас на пути их реализации? Какие препятствия пришлось преодолеть?</p>	<p><b>Ответственность и самодисциплина</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Находит способы решения задач и достижения целей, а не объяснения, почему невозможно ничего сделать.</li> <li>Стремится получить качественный результат, а не просто выполнить поручение «для галочки».</li> <li>Не отказывается от решения задач повышенной сложности.</li> </ul>	<p><b>Нацеленность на результат</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Проявляет упорство до тех пор, пока не будет достигнут запланированный результат.</li> <li>Работает с полной самоотдачей, максимально вкладывается в результат и требует того же от сотрудников, не останавливается в случае неудачи.</li> <li>Рассматривает трудности как вызов, мобилизующий фактор.</li> <li>Самостоятельно ставит перед собой сложные, амбициозные цели.</li> </ul>	<p><b>Ориентация на свердостижения и сила личности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Преодолевает значительные внешние препятствия на пути к достижению цели.</li> <li>Готов к ненормированной деятельности и «сверхусилию» для достижения результата.</li> <li>Постоянно повышает «планку» достижений, как для себя, так и для сотрудников.</li> <li>Не останавливается на достигнутом, после получения результата ставит новые цели.</li> </ul>	<p><b>Ориентация на свердостижения и сила личности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Преодолевает значительные внешние препятствия на пути к достижению цели.</li> <li>Готов к ненормированной деятельности и «сверхусилию» для достижения результата.</li> <li>Постоянно повышает «планку» достижений, как для себя, так и для сотрудников.</li> <li>Не останавливается на достигнутом, после получения результата ставит новые цели.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не приводит адекватных примеров проявления настойчивости и целеустремленности (примеры не демонстрируют высоту преодоленных барьеров).</li> <li>Приводит примеры не из собственного опыта (из опыта других людей либо гипотетические).</li> <li>Не ориентирован на достижения (занимает пассивную позицию, довольствуется малым или тем, что уже есть).</li> </ul>

### 3. КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>1. На примере этого проекта (о котором говорили выше) или какого-то другого расскажите о том, как пришлось выстраивать коммуникацию: – кто Ваши основные деловые партнеры? – как Вы нарабатываете (нарабатываете) сеть контактов? – кто Ваши основные оппоненты? Приведите примеры, как Вы взаимодействовали с оппонентами?</p> <p>2. Приведите пример неудачной коммуникации, проигранных переговоров, конфликта и т. п. В чем причина неудачи?</p> <p>3. Как Вы считаете, в чем секрет удачных коммуникаций, переговоров?</p>	<p><b>Коммуникация и взаимодействие</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доброжелателен и открыт в общении.</li> <li>• Активно взаимодействует по всем рабочим вопросам, не уклоняется от взаимодействия.</li> <li>• Оказывает эмоциональную поддержку в сложных ситуациях.</li> <li>• Не поддается манипуляциям и деструктивному влиянию со стороны коллег или граждан, получающих государственные услуги.</li> </ul>	<p><b>Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений (создание партнерств)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует и развивает разветвленную сеть деловых контактов.</li> <li>• Ориентирован на создание партнерств для укрепления горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами.</li> <li>• Демонстрирует коммуникативную гибкость с учетом индивидуальных особенностей собеседника (с разными людьми по-разному).</li> <li>• Устойчив к сопротивлению или давлению со стороны оппонентов, умело преодолевает возражения.</li> <li>• В результате переговоров достигает своих целей.</li> </ul>	<p><b>Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений (создание партнерств)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует и развивает разветвленную сеть деловых контактов.</li> <li>• Ориентирован на создание партнерств для укрепления горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами.</li> <li>• Демонстрирует коммуникативную гибкость с учетом индивидуальных особенностей собеседника (с разными людьми по-разному).</li> <li>• Устойчив к сопротивлению или давлению со стороны оппонентов, умело преодолевает возражения.</li> <li>• В результате переговоров достигает своих целей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не приводит адекватных примеров проявления коммуникативной компетентности (примеры не демонстрируют релевантный опыт коммуникации и влияния, создания деловых отношений и партнерств).</li> <li>• Приводит примеры опыта (из опыта других людей либо гипотетические).</li> <li>• Проявляет неуважение к людям, отсутствие толерантности к иному мнению, не считается с чувствами других людей.</li> <li>• Закрывает общения, неохотно отвечает на вопросы.</li> </ul>	

# 4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>Расскажите о подразделении/организации, которой Вы руководите:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом Вы организуете работу своего подразделения?</li> <li>2. С какими проблемами Вы столкнулись (сталкиваетесь), каких ресурсов не хватает, чего в избытке?</li> <li>3. Что происходит, когда поступает срочная задача? Как реагируете на такие ситуации? Как объясняете коллективу, что нужно взять дополнительный объем работы?</li> <li>4. Какие меры предпринимаете, если сотрудник не выполняет задачи в срок или делает работу некачественно?</li> <li>5. Как можно описать служебную культуру в вашем государственном органе? Каким образом она формировалась, кем и как поддерживается, пересматривается?</li> </ol>	<p><b>Не оценивается</b></p>	<p><b>Управление исполнением</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оперативно распределяет задачи и задает временные рамки и др.</li> <li>• Контролирует качество работы и исполнительскую дисциплину сотрудников подразделения.</li> <li>• Учитывает ресурсы (сильные стороны) и зоны развития сотрудников при распределении задач.</li> <li>• Мотивирует сотрудников на достижение высоких индивидуальных и коллективных результатов.</li> </ul>	<p><b>Управление процессами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каскадирует глобальные, стратегические цели организации / направления в конкретные задачи вверенных подразделений.</li> <li>• Добивается своевременного качественного и количественного совокупного результата работы нескольких подразделений (департаментов, отделов) и/или организации в целом.</li> <li>• Определяет ключевых лиц и группы влияния внутри или вне организации, учитывает их, заручается поддержкой, привлекает к участию в мероприятиях по проекту и др.</li> <li>• Мотивирует сотрудников, даже не имея дополнительных материальных ресурсов для стимулирования.</li> </ul>	<p><b>Реализация стратегии</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выстраивает «с нуля» или существенно улучшает/реформирует систему управления государственного органа на основе стратегических приоритетов развития и стратегических задач.</li> <li>• Контролирует распределение ресурсов (человеческих, финансовых и др.) в соответствии со стратегией развития организации.</li> <li>• Целенаправленно формирует сильную управленческую команду (добивается высокой эффективности работы за счет оптимальных назначений на ключевые должности и эффективного распределения ролей).</li> <li>• Задаёт ценности ориентиры, формирует основные принципы служебной культуры государственного органа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не приводит адекватных примеров проявления управленческой компетентности (примеры не демонстрируют релевантный опыт управления).</li> <li>• Приводит примеры не из собственного опыта (из опыта других людей либо гипотетические).</li> <li>• Приводит примеры, более характеризующие его лидерскую либо экспертную позицию, а не менеджерскую.</li> <li>• Избегает / не понимает вопросов о ценностях и служебной культуре, не считает их важными либо характеризует служебную культуру исключительно негативно.</li> </ul>

## 5. РАБОТА В КОМАНДЕ

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>Расскажите о наиболее интересном опыте работы в команде (на текущей должности или ранее):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Какие, на Ваш взгляд, существуют плюсы и минусы командной работы? Чего больше — плюсов или минусов?</li> <li>Как можно оценить индивидуальный вклад человека в общий результат? Необходимо ли это делать?</li> <li>Есть ли способы конструктивного распределения задач в команде? Какие Вам наиболее близки? Какие используете чаще всего?</li> <li>Вам комфортнее работать в одиночку или в группах, в паре с коллегой?</li> </ol>	<p><b>Работа в функциональной/ проектной команде</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Предпочитает работать над решением поставленных задач совместно с коллегами, а не индивидуально.</li> <li>Понимает и разделяет нормы и правила группы (команды), действует в соответствии с ними.</li> <li>Инвестирует свои лично-профессиональные ресурсы (идеи, время, способность, эмоции и др.) для достижения командного результата.</li> <li>Принимает свою роль в процессе командной работы и следует ей.</li> </ul>	<p><b>Работа в управленческой команде и командная интеграция</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Готов к совместной работе в разных ролях (как рядовой участник команды, как руководитель команды, как участник команды вышестоящего руководителя).</li> <li>Целенаправленно формирует собственную управленческую команду (команду единомышленников).</li> <li>При работе в проектах использует принципы распределенного командного лидерства на практике, не стремится быть единственным лидером по всем направлениям.</li> <li>Интегрирует собственные результаты / результаты своей команды в единый командный результат, придерживается принципа «работаем на общее дело».</li> <li>Находит решения межфункциональных противоречий и конфликтов на стыке работы подразделений.</li> </ul>	<p><b>Работа в управленческой команде и командная интеграция</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Готов к совместной работе в разных ролях (как рядовой участник команды, как руководитель команды, как участник команды вышестоящего руководителя).</li> <li>Целенаправленно формирует собственную управленческую команду (команду единомышленников).</li> <li>При работе в проектах использует принципы распределенного командного лидерства на практике, не стремится быть единственным лидером по всем направлениям.</li> <li>Интегрирует собственные результаты / результаты своей команды в единый командный результат, придерживается принципа «работаем на общее дело».</li> <li>Находит решения межфункциональных противоречий и конфликтов на стыке работы подразделений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не приводит адекватных примеров конструктивной работы в команде (примеры не демонстрируют релевантный опыт командной работы).</li> <li>Приводит примеры не из собственного опыта (из опыта других людей либо гипотетические).</li> <li>Не демонстрирует интереса к совместной деятельности.</li> <li>В команде занимает пассивную позицию.</li> <li>При множестве командных ролей стабильно остается в роли критика.</li> <li>Не согласен с принципом «работаем на общее дело».</li> </ul>	

## 6. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ (САМОУПРАВЛЕНИЕ)

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>Современный мир характеризуется как неопределенный, неустойчивый, с быстро меняющимися задачами.</p> <p>1. Мы уже много говорили о сложных проектах и сложных коммуникациях. Какая ситуация в последнее время была особо эмоционально сложной для Вас, почему? Как Вы с ней справились?</p> <p>2. Приведите пример ситуации, когда позитивный исход дела был не очевиден и не гарантирован. Нужно ли браться за такие дела, почему?</p>	<p><b>Эффективный самоконтроль</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не теряет самообладания в напряженных ситуациях и под воздействием длительных эмоциональных и физических нагрузок.</li> <li>• Удерживает настрой на деловое взаимодействие даже при негативных реакциях от окружающих (остаётся вежливым, не переходит на личности и др.).</li> <li>• Поддерживает оптимальный уровень активности в течение всего рабочего дня/недели (нет резких спадов активности).</li> </ul>	<p><b>Самоуправление и стрессоустойчивость</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляет негативными состояниями: сохраняет спокойствие при столкновении с конфронтацией, сдерживает гнев, не повышает голос, остаётся в рамках делового этикета (не унижает сотрудников и не позволяет себе использовать ненормативную лексику).</li> <li>• Быстро восстанавливает силы и позитивный настрой после перенесённых стрессовых ситуаций и неудач.</li> <li>• Быстро приступает к действию при появлении непредвиденных обстоятельств.</li> <li>• Настроен на многозадачность, удерживает в зоне внимания и контроля несколько целей одновременно.</li> </ul>	<p><b>Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Воспринимает ситуации неопределённости как неотъемлемую часть управленческой деятельности, не избегает их.</li> <li>• Рассматривает сложности и кризисы как возможности для развития.</li> <li>• Способен продуктивно действовать в условиях отсроченного или негарантированного вознаграждения/успеха/результата.</li> <li>• Быстро переключается между задачами без потери результативности.</li> </ul>	<p><b>Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не приводит адекватных примеров управления собой в сложных ситуациях.</li> <li>• Приводит примеры не из собственного опыта (из опыта других людей либо гипотетические).</li> <li>• Примеры, наоборот, говорят о низкой стрессоустойчивости и низкой толерантности к неопределённости.</li> <li>• Примеры показывают плохое понимание собственных возможностей и ресурсов (ощущение безграничных возможностей, эффект «выученной беспомощности» (вера в собственное бессилие и невозможность изменить обстоятельства) и др.).</li> <li>• Примеры говорят о застревании в неконструктивных ролях: жертвы, агрессора, героя-спасателя, «мальчика для битья» и др.</li> </ul>	

# 7. КОМПЛЕКСНОСТЬ И МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>Если снова вернуться к амбициозному/масштабному проекту, о котором Вы рассказывали:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Есть ли что-то подобное в отечественном/мировом опыте?</li> <li>2. Что можно перенести из мирового опыта в нашу реальность, а что категорически не подходит?</li> <li>3. Можно ли говорить о каких-то глобальных последствиях от реализации данного проекта? Для чего он в глобальном смысле?</li> <li>4. Что будет с этим проектом, этой идеей через 1–3–5 лет? А через 30–50?</li> <li>5. Насколько реальность разошлась с первоначальным планом, задумками, формальными расчетами на начальной стадии?</li> </ol>	<p><b>Гибкое и системное мышление</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Видит ситуацию или проблему в целом — учитывает окружение, политическую и экономическую ситуацию, перспективы, интересы разных сторон и др. («helicopter view»).</li> <li>• Учитывает возможные изменения не только в обозримой перспективе (1–3 года), но и в среднесрочной перспективе (3–5 лет).</li> <li>• При решении задач и принятии решений учитывает широкий организационный контекст (деятельность смежных подразделений, стратегические цели организации и др.).</li> </ul>	<p><b>Масштабное (государственное мышление)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Смотрит с точки зрения государственных и общественных интересов на управленческие задачи и процессы, при принятии решений ориентируется в первую очередь на интересы граждан, общественную пользу.</li> <li>• Может оценить, насколько формальные данные соответствуют реальному положению дел в организации/отрасли/стране.</li> <li>• Мыслит на длительную перспективу (до 30 лет и более), учитывает отдаленные последствия и возможные изменения ситуации (SHIVA/VUCA-мир и др.).</li> <li>• Делает прогнозы/предположения относительно трендов государственного/мирового развития.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мыслит стереотипно либо на ограниченную перспективу.</li> <li>• Не принимает в расчет государственные/общественные интересы.</li> <li>• Устанавливает лишь очевидные, поверхностные причинно-следственные связи.</li> </ul>		

## 8. ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ И РАЗВИТИЮ

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>Вы уже сейчас обладаете уникальным/масштабным/глубоким управленческим и профессиональным опытом, который позволяет решать многие задачи без дополнительной подготовки.</p> <p>1. Тем не менее, ощущаете ли Вы недостаток каких-то знаний, компетенций, качеств, навыков и прочее?</p> <p>2. Что-то делаете для наращивания ресурсов, которых Вам не хватает? Есть возможность заниматься собственным развитием, несмотря на тотальную занятость?</p> <p>3. А Ваши коллеги/сотрудники? Есть ли у вас какие-то корпоративные программы обучения и в целом система повышения квалификации сотрудников?</p>	<p><b>Обучаемость и адаптивность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проактивно приобретает новые знания, умения, опыт.</li> <li>• Оперативно, в нужный момент, перестраивает свою работу в соответствии с изменениями, инициированными руководством (в том числе, если не до конца с ними внутренне согласен).</li> </ul>	<p><b>Развитие себя и других / управление изменениями</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярно и осознанно (не по принуждению) проходит обучение и самообучение, как в сфере профессиональной деятельности, так и за ее пределами.</li> <li>• Поддерживает и поощряет личностно-профессиональное развитие своих сотрудников (направляет на обучение (в том числе с отрывом от производства), находит финансовые ресурсы и др.).</li> <li>• Находит (сам или с подачи сотрудников) новые эффективные решения (по оптимизации процессов, повышению эффективности и пр.), предлагает их к реализации.</li> <li>• Регулярно включается в новые для себя проекты, направления, берет на себя новые (нестандартные, инновационные) задачи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не демонстрирует готовность учиться и переучиваться, менять свое представление о мире и о себе.</li> <li>• Не выявляет «узкие места» и не находит возможности улучшения управленческих процессов.</li> <li>• Считает, что никаких изменений и инноваций не требуется, предпочитает действовать привычными, проверенными способами.</li> </ul>		

# 8-Р (ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ РАЗВИТИЯ)

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p>Приведите пример, когда Вам пришлось решать задачи развития (инновационные задачи)?</p>	<p><b>Поддержка и реализация изменений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизирует и развивает процессы, делая их легче, проще быстрее.</li> <li>• Добивается успешной практической реализации изменений: заручается поддержкой, продумывает план реализации, координирует процесс внедрения, а также четко описывает, что именно изменилось в итоге (приводит цифры, конкретные факты).</li> </ul>	<p><b>Лидерство в изменениях</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создает условия для реализации изменений, устраняет препятствия на пути реализации изменений.</li> <li>• Проактивно управляет адаптацией подразделения/компании к изменениям.</li> </ul>	<p><b>Реформирование систем и структур</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Задает темп и постоянное инициирование изменений систем и структур вплоть до полной реализации новой концепции/идеи/стратегии.</li> <li>• Управляет изменением внутренних систем, структур, подходов к управлению и работе на всех уровнях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не приводит адекватных примеров решения задач развития.</li> <li>• Приводит примеров не из собственного опыта (из опыта других людей либо гипотетические).</li> <li>• В большей степени ориентирован на задачи функционирования.</li> <li>• Не готов внедрять новые подходы в существующие управленческие практики.</li> <li>• Не формирует (не участвует в формировании) или поддержки организационной среды, в которой поощряются саморазвитие и продуктивные инновации.</li> </ul>	

# 9. ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

	Специалисты	Руководители первичного звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	Все категории
<b>Индикаторы и варианты ответов</b>					
<b>Вопросы</b>	<b>+</b>				
<p><b>Для специалистов:</b> Поговорим о профессиональных знаниях и компетенциях, которые Вам требуются как специалисту на данной должности.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что нужно знать и уметь профессионалу в вашей сфере?</li> <li>2. Есть ли у Вас продукты аналитической деятельности (аналитические записки, статьи, диссертация и др.)?</li> </ol> <p><b>Для руководителей:</b> Поговорим об экспертной составляющей Вашей деятельности. Наверняка Вы принимаете сложные решения, которые требуют не только управленческих компетенций, но и знания профессиональных тонкостей и нюансов?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приведите пример сложного управленческого решения, которое Вы принимали и при этом от Вас потребовался анализ ситуации? Какие были альтернативы принятому решению?</li> <li>2. Какова цена ошибки? Как разделить ответственность (в каких пропорциях) за неверные решения/выводы? Насколько можно доверять чужому мнению?</li> </ol>	<p><b>Профессионализм и экспертиза в области специализации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализирует и структурирует информацию из разных источников, включая работу с большими данными.</li> <li>• На регулярной основе создает интеллектуальный продукт (аналитические записки, презентации и др.).</li> <li>• Знаком с лучшими практиками в сфере своей профессиональной деятельности, использует их (адаптирует под себя) в своей работе.</li> </ul>	<p><b>Разработка и принятие эффективных управленческих решений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает решения не интуитивно, а на основе целенаправленного анализа ситуации.</li> <li>• Демонстрирует знания актуальных современных законов, указов, положений и нормативных правовых актов, учитывает их при разработке проектов управленческих решений.</li> <li>• Самостоятельно ищет экспертные решения в ситуациях, в которых отсутствуют готовые ответы.</li> <li>• Обладает собственной точкой зрения по актуальным проблемам государственного и муниципального управления.</li> </ul>	<p><b>Принятие комплексных и стратегических решений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает решения на основе анализа значительного числа факторов внешней и внутренней среды.</li> <li>• Прогнозирует последствия принимаемых решений, стараясь предотвратить негативные, снизить риски.</li> <li>• Является признанным в профессиональном сообществе аналитиком-экспертом.</li> <li>• Формирует комплексные решения сложных задач, распространяющиеся в целом на организацию/отрасль/направление.</li> </ul>	<p><b>Принятие сложных решений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает сложные/масштабные решения на основе анализа значительного числа факторов внешней и внутренней среды.</li> <li>• Понимает не только финансовую, политическую, но и общественную, психологическую «цену» сложных решений.</li> <li>• Владеет уникальной экспертизой. Обладает уникальными знаниями.</li> <li>• Имеет право итогового экспертного заключения по сложным и нестандартным вопросам (в масштабах государства).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не приводит адекватных примеров принятия решений на основе анализа информации.</li> <li>• Приводит примеры не из собственного опыта (из опыта других людей либо гипотетические).</li> <li>• В большинстве случаев принимает решения интуитивно либо на основе предыдущего опыта.</li> <li>• При принятии решений не оценивает возможные альтернативы.</li> <li>• Не обладает широким кругозором.</li> </ul>











ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



О. Ю. Переверзина, А. В. Рожок, Л. Н. Татарина,  
Е. Г. Чирковская, И. Б. Шебураков  
под общей редакцией И. Б. Шебуракова

## **БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ: ИССЛЕДОВАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ**

*Методическое пособие.*

Подписано в печать 24.12.2024.  
Гарнитура Montserrat. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 11,0. Тираж 1000 экз.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»  
Филиал «Чеховский Печатный Двор»  
142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1  
Сайт: [www.chpd.ru](http://www.chpd.ru), E-mail: [sales@chpd.ru](mailto:sales@chpd.ru), тел. 8(499)270-73-59

Издательство «РА Полиграфычъ».  
Тел. +7 911 450-70-51, e-mail: [te@kanet.ru](mailto:te@kanet.ru)

**ISBN 978-5-6053575-0-6**