# Модель «30 граней»: проект профиля ключевых компетенций гражданских (муниципальных) служащих Республики Башкортостан

#### Р.ЛАТЫПОВ, М. ВАСИЛЬЕВ

Проблема внедрения принципов компетентностного подхода в кадровую работу государственных органов власти и местного самоуправления является важной задачей реформы государственной и муниципальной службы Республики Башкортостан.

Контент-анализ текста Послания Главы Республики Башкортостан Р.З. Хамитова от 09.12.2016 г. показывает, что понятие «компетенции» используется в документе семь раз в контексте технологий модернизации государственного и муниципального управления. Выдвинута идея и дано поручение учредить Региональный центр профессиональных компетенций (РЦПК)<sup>1</sup>.

Обозначенный тренд развития реформы государственной и муниципальной службы на территории региона актуализирует проблему разработки модельного профиля компетенций для государственных гражданских (муниципальных) служащих. В настоящее время единых методологических рекомендаций по построению такой модели на федеральном уровне не существует. В ряде регионов Российской Федерации разработаны экспериментальные модели компетенции, однако все они, по мнению авторов статьи, нуждаются в серьезной доработке.

В связи с этим основополагающей проблемой настоящей статьи является обоснование модели ключевых компетенций государ-

ственных гражданских и муниципальных служащих, разработанной Республиканским центром кадрового тестирования под рабочим названием «Модель 30 граней».

Теоретическое обоснование модели. Концепция модели исходит из экспликации термина «компетенция» как «деловой надежности, способности успешно и безошибочно осуществлять конкретную деятельность как в обычных (привычных) условиях, так и экстремальных (чрезвычайных) ситуациях». На личностном уровне компетенции понимаются как достижение «профессионализма»<sup>2</sup>.

Структура компетенций включает в себя знания, умения и навыки, а также личные качества, определяющие профессионализм специалиста, в том числе государственного гражданского и муниципального служащего.

В настоящее время в сфере российского бизнеса наибольшую известность получила модель «20 граней», разработанная российскими HR-специалистами в конце 90-х годов. Она включала в себя следующие группы компетенций:

- «управленческие навыки» (планирование и организация, управление людьми, развитие подчиненных, лидерство);
- «мотивация» (инициативность, ориентация на качество, нацеленность на результат, саморазвитие);

**Латьшов Рустем Фаридович**, д-р полит. наук, начальник Республиканского центра кадрового тестирования **Васильев Михаил Иванович**, депутат Государственного Собрания — Курултая Республики Башкортостан, магистрант кафедры государственного и муниципального управления Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Послание Главы Республики Башкортостан Государственному Собранию – Курултаю Республики Башкортостан от 09.12.2016 «Общество ждет от власти конкретных зримых достижений» // Республика Башкортостан. 2016. 13 декабря.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Анисимов В.М., Дудников С.В. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. М.: «ИНФРА-М», 1999. С. 229.

- «навыки принятия решений» (анализ проблем, сбор информации, коммерческое мышление, системность мышления);
- «индивидуальные черты» (стрессоустойчивость, адаптивность, ответственность, позитивное мышление);
- «межличностные навыки» (межличностное понимание, работа в команде, убедительная коммуникация, построение взаимоотношений).

Данная модель компетенций не может быть эффективно применена в отношении государственных гражданских (муниципальных) служащих в силу того, что она изначально была разработана под условия частного сектора, ориентированного на извлечение коммерческой прибыли. В частности, необходимо отметить следующее:

- модель не учитывает разделение чиновников на группы и категории;
- модель не включает в себя блок политических компетенций, актуальных для государственных и муниципальных служащих;
- модель ориентирует на достижение финансовой эффективности («коммерческое мышление»), тогда как в модели компетенции для государственного сектора необходимы ориентации на достижение социальной эффективности и экономической эффективности в аспекте развития производительных сил в интересах всего общества;
- «20 граней» исключает такой важный блок компетенций, как «социальные компетенции», которые должны присутствовать у государственных гражданских служащих.

На основе анализа имеющихся моделей компетенций, функционирующих в негосударственном секторе и ряде регионов Российской Федерации, Республиканским центром кадрового тестирования предлагается к обсуждению специализированная модель компетенций «30 граней», включающая 5 блоков компетенций: личностных, управленческих, профессиональных, социальных и политических. Блоки компетенций дифференцируются в зависимости от категории должностей.

Личностные компетенции объединяют блоки «мотивация» и «индивидуальные черты»,

характерные для модели «20 граней», хотя и не сводятся к ним.

Управленческие компетенции объединяют блоки «управленческие навыки» и «навыки принятия решений».

Вводится блок «профессиональных компетенций», в том числе включающий требования к квалификации, опыту работы, которые устанавливаются действующим законодательством.

Блок «социальные компетенции» не сводится исключительно к межличностным навыкам. В состав данного блока включены социальные коммуникации как с отдельными гражданами, так и с институтами гражданского общества, что обусловлено спецификой функций, выполняемых государственными гражданскими служащими. Также в блок включены необходимые культурные и лингвистические компетенции.

Пятый блок представлен политическими компетенциями, такими как «патриотизм» и «государственное мышление», а также компетенциями в области гражданской и политической культуры.

Представленная модель «ключевых компетенций» дополняется вариативным комплексом специальных компетенций, которые должны быть разработаны государственными органами или органами местного самоуправления в зависимости от специфики деятельности организации, специализации подразделения и профиля должности сотрудника.

Дифференциация ключевых компетенций в зависимости от группы должностей может быть установлена методом присвоения коэффициентов значимости от 1 до 3 единиц в зависимости от группы должности.

Представленная модель «30 граней» предусматривает дедуктивный, а не индуктивный метод верификации. Так, модель «20 граней» представляет собой синтез рабочих моделей компетенций около 40 компаний, то есть является индуктивной моделью.

Модель «30 граней» предполагает дедуктивный метод выдвижения проектной модели с последующим обсуждением в экспертном сообществе с целью окончательной корректировки.

### Проектная модель компетенций государственных гражданских / муниципальных служащих Республики Башкортостан «30 граней»

#### Модель компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Республики Башкортостан

Категории «специалисты», «обеспечивающие специалисты»

Категории «руководители», «помощники/советники»

#### Личностные компетенции

- **1.** Готовность к труду (установка на добросовестное выполнение должностных обязанностей).
- **2. Карьерная мотивация** (стремление продвинуться по карьерной лестнице за счет профессиональной эффективности).
- **3. Аккуратность** (тщательное, корректное и старательное выполнение порученной работы).
- **4. Моральная устойчивость** (способность следовать общепринятым этическим стандартам в различных служебных и внеслужебных ситуациях).
- **5.** Стрессоустойчивость (способность работать в условиях психоэмоциональных перегрузок).
- **6. Здоровье** (поддержание личного физического здоровья и работоспособности).

- **1. Профессиональная зрелость** (достижение ожидаемых для конкретного возраста карьерных и профессиональных результатов).
- **2.** Социальная мотивация (стремление добиться общественного признания, принося пользу государству и гражданам).
- **3. Пунктуальность** (безоговорочное точное выполнение взятых на себя обязательств).
- **4. Моральный авторитет** (проявление нравственных качеств лидера, служащих образцом для подражания в коллективе).
- **5. Психологическая устойчивость** (способность выдерживать систематические повышенные интеллектуальные и психоэмоциональные нагрузки и эффективно работать в этих условиях).
- **6.** Здоровьесбережение (навыки поддержания физического здоровья и работоспособности членов коллектива).

#### Управленческие компетенции

- 1. Личная инициатива (готовность и способность выявлять проблемы и пути их решения по собственной инициативе).
- **2. Исполнительская дисциплина** (строгое соблюдение регламентов, сроков и стандартов качества при выполнении поручений, данных руководителем).
- **3. Тактическое видение** (владение методами и технологиями реализации поставленных задач в пределах своей компетенции).
- **4. Ответственность** (умение брать на себя ответственность при исполнении должностных обязанностей).
- **5. Командность** (умение наладить деловое сотрудничество с коллегами по работе для достижения общих целей).
- **6. Готовность к переменам** (способность приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу к решению задач).
- 7. Клиенториентированность (установка на оказание максимально эффективной помощи обращающимся в государственный орган гражданам).
- 8. Обучаемость (способность и мотивация к усвоению новых знаний, умений и навыков).

- **1. Ориентация на результат** (стремление к достижению стратегических целей, поставленных перед государственным органом).
- **2.** Лидерские качества (умение вдохновлять, мотивировать и вести за собой людей).
- **3.** Стратегическое видение (умение делать прогнозы, ставить долгосрочные цели и добиваться их реализации).
- **4.** Делегирование (умение распределять сектора ответственности среди подчиненных).
- **5. Командообразование** (умение объединять и мотивировать подчиненных для более эффективной работы).
- **6. Управление изменениями** (навыки перевода государственного органа из текущего состояния в планируемое состояние).
- **7. Управление персоналом** (навыки оценки сильных и слабых сторон сотрудников в целях оптимальной расстановки кадров).
- **8. Развитие сотрудников** (создание благоприятных условий для непрерывного повышения уровня компетенций подчиненных).

#### Профессиональные компетенции

- 1. Опыт работы (стаж работы по специальности или стаж государственной/муниципальной службы).
- 2. Наличие высшего образования по профилю деятельности подразделения или соответствующей профессиональной переподготовки (для высших и главных должностей магистратура или специалитет, для остальных бакалавриат).
- 1. Опыт руководящей работы (наличие стажа работы на государственных должностях, должностях государственной/муниципальной службы категории «руководители», иных руководящих должностях в государственном секторе).
- **2. Наличие высшего образования** по направлению деятельности государственного органа (магистратура или специалитет) и высшего управленческого образования.

Продолжение таблицы

- **3. Знание основ законодательства** Российской Федерации и Республики Башкортостан, регулирующего вопросы государственной гражданской / муниципальной службы.
- **4.** Знание федерального и республиканского законодательства **по противодействию коррупции**.
- 5. Знание основ делопроизводства.
- 6. Информационные технологии

(пользовательские навыки владения оргтехникой и компьютерными программами, входящими в пакет «Майкрософт офис»).

- 7. Знание правил служебного поведения государственного гражданского / муниципального служащего Республики Башкортостан.
- \* Компетенции по профилю деятельности подразделения (специальные знания, их широта и глубина).

- **3.** Знание основ законодательства Российской Федерации и Республики Башкортостан, регулирующего вопросы государственной гражданской/ муниципальной службы.
- 4. Знание федерального и республиканского законодательства по противодействию коррупции.
- 5. Аналитические навыки работы с документами.
- 6. Навыки работы в системе «Электронное правительство», в том числе порталах «Открытая Республика», «Кадры республики».
- 7. Знание этического кодекса государственного гражданского / муниципального служащего Республики Башкортостан.
- \* Компетенции по направлению деятельности государственного органа $^2$  (специальные знания, их широта и глубина).

#### Социальные компетенции

- **1.** Грамотность (владение государственным языком Российской Федерации в объеме учебной программы для нефилологических вузов).
- **2. Культура устной и письменной речи** (способность формулировать и выражать свои мысли устно и письменно).
- **3. Отзывчивость** к гражданам (умение проявлять эмпатию и готовность оказать помощь гражданину, обратившемуся за получением государственных/муниципальных услуг).
- **4. Межличностные коммуникации** (навыки установления конструктивного делового партнерства с коллегами).
- **5. Культура** (знакомство с основами классической литературы и искусства России и Республики Башкортостан).

- **1. Грамотность** (владение государственным языком Российской Федерации в объеме учебной программы для нефилологических вузов).
- **2. Риторика** (умение выступать публично, в том числе перед аудиторией средств массовой информации).
- **3. Переговоры.** Навыки ведения переговоров (способность аргументированно отстаивать собственную точку зрения и убеждать оппонентов).
- **4. Медиация** (навыки по разрешению и урегулированию конфликтов).
- **5. Культурные коммуникации** (умение применять культурные компетенции при решении служебных вопросов, выстраивать межкультурные коммуникации, содействовать культурному развитию сотрудников).

#### Политические компетенции

- **1. Патриотизм** (восприятие профессии государственного/муниципального служащего как миссии служения Родине и многонациональному народу).
- **2. Законопослушность** (отсутствие судимости, возбужденных уголовных дел).
- **3. Гражданская культура** (знание основ политической системы Российской Федерации и Республики Башкортостан).
- **4. Открытость гражданам** (навыки владения информационными технологиями, обеспечивающими открытость функционирования государственных / муниципальных органов власти).
- **1. Государственное мышление** (умение ставить государственные интересы выше личных, групповых и ведомственных).
- **2. Правовая культура** (высокий уровень правосознания, наличие углубленных правовых знаний).
- **3. Гражданская культура** (знание основ политической системы Российской Федерации и Республики Башкортостан).
- **4. Открытость гражданскому обществу** (навыки сотрудничества с организациями гражданского общества).
- 1 Определяются государственным органом Республики Башкортостан.
- <sup>2</sup> Определяются государственным органом по управлению государственной службой или государственным органом, на который возложены отдельные функции государственного органа по управлению государственной службой Республики Башкортостан.

#### Литература

- 1. Анисимов В.М., Дудников С.В. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. М.: «ИНФРА-М», 1999. 328 с.
- 2. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. М.: «Издательство Юрайт», 2015. 365 с.
- 3. Козырин А.Н. Публичная администрация и административные реформы в зарубежных странах. М.: «ТЕИС», 2006. 287 с.
- 4. Латыпов Р.Ф. Государственная кадровая политика как политологическая проблема // Государственная служба. 2007. № 5. С. 99–102.
- 5. Латыпов Р.Ф. Информационные технологии управления кадровыми процессами // Государственная служба. 2008. № 5. С. 203–206.
- 6. Латыпов Р.Ф. Кадровая коррупция как объект административной реформы // Государственная служба. 2008. № 3. С. 20–24.

- 7. Латыпов Р.Ф. Корпоративная этика как механизм государственной кадровой политики России // Социально-гуманитарные знания. 2007. № 9. С. 310–318.
- 8. Латыпов Р.Ф. Политологический анализ кадровых процессов: теория и практика. Уфа: Гилем, 2009. 212 с.
- 9. Послание Главы Республики Башкортостан Государственному Собранию Курултаю Республики Башкортостан от 09.12.2016 «Общество ждет от власти конкретных зримых достижений» // Республика Башкортостан. 2016. 13 дек.
- 10. Управление государственной гражданской службой Российской Федерации. М.: Изд-во РАГС, 2009. 242 с.
- 11. Фалер О.В. Потенциал карьерного роста государственного служащего: монография. М.: Изд-во РАГС, 2009. 108 с.
- 12. Шмидт В. Проблемы и технологии оценки персонала. СПб., 2008. 160 с.

## Государственный аппарат как стабилизирующий фактор в переломные периоды развития российского государства

#### С.КАБАШОВ

История политических сообществ, включая сообщество, именуемое государством, почти эквивалентна описанию того, как увеличивался штат исполнителей в аппарате управления, как менялся способ их организации, каким образом они получали средства к существованию или вознаграждались за свои усилия [7, 9]. Стержень, движущую пружину российской истории, по утверждению многих поколений ученых, начиная со времен Н.М. Карамзина и Н.А. Полевого, составляет феномен державной власти. По византийскому подобию для Руси, России, государство - носитель наиболее фундаментальных, универсальных начал, играющих роль объединительного принципа для разноликого конгломерата социальных, национальных, конфессиональных, культурных групп и структур российского общества [13, *15*].

Ослабление центральной власти, государственности, разлад в функционировании управленческих институтов всегда влекли кризис национальной жизни, отбрасывали развитие нашего государства назад и вносили непрекращающийся раскол социальных групп и слоев общества [14, 12]. Имеются указания древнерусских летописей на ослабление власти киевского великого князя и его дружины в конце XII – начале XIII в., приведшее, в конечном итоге, к разрушению Киевской Руси как патримониального государства и драматическому и кровавому переходу к удельной системе управления [8, 125]. Последовавшая культурная травма древнерусской светской (дружиннокняжеской) и духовной элит от многочисленных, безжалостных монгольских и татарских погромов имела через три столетия, вследствие

**Кабашов Сергей Юрьевич**, канд. ист. наук, доцент кафедры всеобщей истории и культурного наследия Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы