

УДК 331.108

doi: 10.20310/1819-8813-2018-13-104-58-66

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

КОРОБКО ИГОРЬ СЕРГЕЕВИЧ

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: is.korobko@all-cons.ru

В рамках данной статьи были рассмотрены возможности применения компетентностного подхода на государственной гражданской службе. Проведен анализ актуальности применения подхода в условиях актуальной федеральной повестки, а именно задач, стоящих перед органами государственной власти в рамках совершенствования институтов государственного управления в Российской Федерации. В статье кратко изложена история возникновения компетентностного подхода, в том числе основные вехи в появлении и распространении подхода в бизнес среде и на государственном управлении. Приведены основные теоретические понятия и аспекты, связанные с управлением человеческими ресурсами, основанные на управлении по компетенциям. В статье подробно рассмотрены составные элементы компетентностного подхода: понятие компетенции, модели компетенций, их типы и возможности использования в рамках основных кадровых процессов, профили компетенций. Изложено описание структуры и механизма формирования компетенции. Исследован иностранный и российский опыт применения компетентностного подхода в работе государственных органов, в том числе приведены и проанализированы конкретные примеры из опыта российской государственной службы. Особенное внимание уделено возможностям использования компетентностного подхода как основополагающего звена в создании целостного цикла управления персоналом в организации, обеспечения процессов поиска и подбора, обучения и развития планирования карьеры, формирования кадровых резервов, а также при принятии взвешенных кадровых решений в рамках процессов. На основе приведенного анализа сделаны выводы о перспективах использования компетентностного подхода в системе управления персоналом в государственных органах Российской Федерации.

Ключевые слова: компетентностный подход, модель компетенций, компетенции, государственная служба, повышение эффективности работы, кадровый цикл

Актуальность

Не секрет, что мы живем в эпоху постоянных перемен – меняется скорость жизни, подходы к работе, способы передачи и восприятия информации. В условиях постоянных изменений, флагманом, формирующим новый управленческий инструментарий, концепции и подходы к управлению организацией и развитию сотрудников, является бизнес. Разработка, апробация, развитие или отказ от новых управленческих идей, как правило, происходит в компаниях, обладающих не только ресурсами, но и богатым опытом в сфере менеджмента. Однако институты государственного управления ведущих мировых экономик ни в чем не уступают, а в чем-то и превосходят своих коллег из частного сектора, успешно внедряя подходы, положительно зарекомендовавшие себя в бизнес среде, адаптируя

их под реалии госсектора. Успешными примерами подобного внедрения можно считать Сингапур. Являясь крупнейшим работодателем в стране, правительство Сингапура ставит одной из приоритетных целей государственного управления отбор, развитие и удержание лучших сотрудников для работы в государственном секторе [1].

Несомненно, институт государственного управления обязан быть не просто современным и соответствующим скоростям меняющегося мира, он должен формировать и определять вектор развития общества. Эта амбициозная задача требует не только разработки новых управленческих инструментов, но и изменения самой концепции реализации функций государственной службы. Именно поэтому цель современного государственного управления – это коренная реновация представле-

ния граждан и самих чиновников о назначении государственного аппарата, его целей, миссии и роли в развитии общества и страны.

Необходимость качественной трансформации системы государственного управления подтверждается актуальной федеральной повесткой. Перед страной стоят сложные комплексные задачи роста: реализуются крупные промышленные проекты, развивается транспортная инфраструктура, реализуются эффективные механизмы государственно-частного партнёрства, ведется работа по созданию благоприятного инвестиционного климата.

Необходимость системных изменений влечет за собой задачу поиска талантливых кадров – исполнителей, способных взять ответственность за качественное выполнение поставленных задач, и лидеров, способных уверенно двигаться к результатам и способных повести за собой других.

Тема усиления работы с кадровым составом является одним из ключевых направлений развития государственной службы. Стратегически важными являются задачи: ликвидации кадрового дефицита, создания целостной системы подготовки и профессионального роста кадров, формирования комплексных образовательных систем. Согласно пункту р) Указа Президента Российской Федерации № 601 от 07.05.2012, Правительству Российской Федерации было поручено разработать и предоставить «предложения по внедрению новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы». Среди прочих выделялись предложения, направленные на «формирование кадровых резервов посредством подбора, подготовки и карьерного роста кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы и их активное практическое использование; формирование перечня квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы на основе компетентностного подхода – в зависимости от конкретных должностных обязанностей и функций, а также от принадлежности к определенным профессиональным группам» [2].

Теоретические аспекты компетентностного подхода

В связи с этим, вопросы эффективного поиска, использования и развития талантливых сотрудников должны стать одним из ключевых приоритетов в рамках реализации программ развития регионов и страны в целом [3].

Одним из подходов к определению критериев для поиска сотрудников необходимого профиля, является компетентностный подход. Работа с сотрудниками на основе компетенций остается инно-

вационным решением – это одно из популярных решений в российской бизнес-среде, для государственного сектора.

Идея создания компетентностного подхода принадлежит американскому профессору психологии, автору теории потребностей Дэвиду Макклелланду. Именно профессор Макклелланд предложил проводить тестирование компетенций в противовес распространенным в то время тестам формального интеллекта и анализу соответствия сотрудника организации принятому профилю должности, которые начали терять свою популярность уже в 70-х гг. XX в.

Дальнейшее распространение подхода в бизнес-среде в 1980-е гг. было во многом связано с растущими конкуренцией и технологизацией экономики и производства, и одновременно падающей прибыльностью коммерческих организаций. Позже, оно переросло в формирование и продвижение инициатив на национальном уровне в США и Великобритании. Изначальным мотивом являлось улучшение качества образования, не отвечавшего ни потребностям работодателей, ни потребностям молодежи в освоении знаний и навыков, необходимых для получения работы, и качественного выполнения рабочих обязанностей.

Из колледжей и университетов фокус внимания перешел непосредственно на рабочие места и нехватку квалифицированных кадров во всех сферах бизнеса. Тогда и в США, и в Великобритании было принято решение внедрить национальные профстандарты для всех сфер деятельности.

Следующим принципиальным этапом в развитии подхода считается выход отчета одной из консалтинговых компаний, составленного для Американской Управленческой Ассоциации, в котором были описаны характеристики, присущие наиболее эффективным топ-менеджерам американских компаний. Согласно авторам отчета, на практике не существует единственного фактора успеха, однако есть набор характеристик, способных отличить наиболее успешных менеджеров от их менее успешных коллег. Эти характеристики получили известность, как компетенции. Позже данный подход был апробирован и принят множеством образовательных и коммерческих организаций, а также консалтинговыми компаниями, предлагавшими внедрение компетентностного подхода как принципиально новое решение для бизнеса. На данный момент компетентностный подход широко используется как в коммерческом, так и в государственном секторе по всему миру.

Сегодня под компетенцией понимается – совокупность личностных характеристик, поведенче-

ских свойств, способностей, умений, навыков и персональных особенностей мотивации, необходимых работнику для успешного выполнения работы в рамках задач конкретной должности и компании в целом. Компетенции могут проявляться в деловом поведении, а также их можно описать в виде конкретных поведенческих индикаторов и измерить [4].

Наиболее часто встречаемой типологией компетенций с точки зрения организационных задач является типология, в которой выделяются: корпоративные (общие, ключевые), управленческие и профессиональные компетенции.

Корпоративные компетенции – это компетенции, поддерживающие провозглашенную миссию, а также ценности организации, которые могут быть применены к любой должности. Набор корпоративных компетенций универсален для всех сотрудников компании.

Управленческие компетенции – это компетенции, позволяющие эффективно выполнять функцию руководства другими людьми и применяемые в отношении руководящих должностей в компании. Они являются необходимыми для руководителей, стремящихся к успешному достижению бизнес-целей и сочетают в себе необходимые для эффективной управленческой деятельности знания и умения, навыки, установки, способности и др. Управленческие компетенции руководителей помогают формировать и развивать профессиональные и корпоративные компетенции персонала, создавая и поддерживая конкурентные преимущества организации.

Профессиональные компетенции – это знания, которые необходимы сотруднику для успешного выполнения конкретных рабочих задач, без которых исполнение непосредственных профессиональных обязанностей было бы неэффективным или просто невозможным. К ним могут относиться знания профессиональных стандартов, регламентов и правил, технические знания и знания программного обеспечения, знание иностранных языков и т. д.

Для обеспечения наиболее эффективного использования отдельных компетенций их объединяют по общим признакам в отдельные блоки, в свою очередь образующие модель компетенций. Модель компетенций является набором ключевых компетенций, необходимых сотрудникам организации для успешной реализации стратегических планов [5].

Сегодня моделям компетенций в организациях отводится одна из ведущих ролей в системе управления персоналом. Они используются в качестве

прикладных инструментов в реализации основных кадровых процессов [6]. Модель компетенций может использоваться для определения портрета будущих работников организации, в процессах оценки и обучения персонала, для определения размера и качества вознаграждения сотрудников на местах и т. д. [7].

В связи с тем, что каждая организация обладает рядом особенностей, порой имеющих решающее значение для результатов и успешности ее работы, конкурентоспособности и узнаваемости, модель компетенций, как и каждая отдельная компетенция сотрудников, должна быть согласована со стратегическими целями и задачами организации и адаптирована под существующую организационную культуру.

Результатом создания модели компетенций являются профили компетенций, разработанные для каждой конкретной должности. Профиль компетенций – это перечень компетенций, имеющих отношение к сотруднику на конкретной позиции. Он определяет ожидания, а также задает направление действиям и поведению сотрудников, отвечая на вопрос «Каким именно образом сотрудник должен проявлять себя при выполнении работы?». Профиль разрабатывается индивидуально под каждую позицию и может быть использован при решении большинства задач в рамках работы с персоналом. Для формирования актуальных профилей, помимо данных о профессиональных компетенциях, используется описание уровней развития корпоративных и управленческих компетенций.

Анализ примеров применения компетентностного подхода на государственной службе

Как было сказано выше, компетентностный подход начал свое развитие в образовательной и бизнес средах. Его первое применение в сфере государственного управления принадлежит США и Великобритании и приходится на 80-е гг. XX в. Это произошло наряду с принципиальными реформами госуправления и впоследствии вариации этих подходов и идеи компетентностного подхода, и стратегического управления персоналом стали распространяться в Европе.

Как правило, внедрение моделей компетенций является частью комплексной реформы госуправления. В Австралии, например, закон (акт) о государственной службе 1999 г. отражает изменения, которые происходили на протяжении четверти века до момента его принятия. Этот закон ввел также и понятие ценностей.

В Бельгии был внедрен так называемый «План Коперника». Он был призван начать реформу гос-

управления, включая политику по управлению персоналом, центральным элементом которой стало также и управление компетенциями. Схожие изменения были проведены, например, в Южной Корее и в ряде других стран.

Сегодня, управление на основе компетенций находит применение в большинстве ведущих экономик мира. Отчетом ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития) были выделены следующие, общие для 35 проанализированных стран, компетенции (табл. 1).

Таблица 1

Частота встречаемости компетенций

Группа компетенций	Число использующих стран
Ценности и этика	22
Лидерство	21
Достижение результатов	21
Стратегическое мышление	20
Коммуникация	20
Командная работа	19
Решение задач и проблем	19
Профессионализм	18
Межличностные отношения	18
Эффективность	17
Саморазвитие\обучение	16
Профессиональные суждения	16
Инициатива	16
Координация	16
Видение	15
Клиенториентированность	15
Адаптивность\гибкость	15
Организаторские навыки	14
Лояльность организации	14
Инновации	14
Обязательность	14
Надежность	13
Навыки переговоров	13
Обработка информации	13
Компетенции «цифровой» эпохи	13
Прочие	7
Политические компетенции	6
Коммерческие компетенции	6

Стоит отметить, что подавляющее большинство стран имеют в своем наборе компетенции, специфичные именно для государственной службы (ниже перечислены некоторые из них). Исключение, в первую очередь, составляет Великобритания, компетенции государственных служащих которой могут быть использованы как в частном, так и в государственном секторе.

Управление на основе компетенций практикуется во многих странах с целью повышения эффективности управления госслужбой. Внедрение компетентного подхода в сфере госуправления приводят внешние обстоятельства, которые требуют высокого уровня профессионализма и гибкости как от госслужащих, так и от системы госуправления в целом.

Сегодня в российском госсекторе не существует единой методологии управления человеческими ресурсами. Во многом это обусловлено исторически – долгое время страна жила по принципу «незаменимых людей нет», заложенному в первой половине XX в. Также стоит учесть относительную юность современного российского государства его и географическую протяженность.

Тем не менее, в РФ есть примеры отечественных организаций, успешно внедряющих и использующих современные кадровые технологии. Так, во многих крупных госкомпаниях за последнее десятилетие прошли серьезные структурные реформы, позволившие радикально изменить модель управления и организационную культуру. Во многом этому способствовала высокая степень независимости госкомпаний в вопросах управления персоналом. В большинстве крупных государственных компаниях внедрен целостный цикл управления кадрами, для обеспечения которого созданы профильные подразделения по управлению кадрами, центры экспертиз, корпоративные университеты и т. д., успешно реализующие внедрение новых подходов. Многие госкорпорации выступают лидерами рынка в своих отраслях, в том числе в вопросах, связанных с привлекательностью бренда работодателя.

Хуже дела обстоят в малых и средних госкомпаниях, а также в органах государственной власти, где неэффективность управления персоналом обусловлена во многом низким уровнем квалификации кадровых специалистов и отсутствием скоординированности между отдельными кадровыми технологиями.

Отсутствие единого подхода вынуждает государственные органы делать собственные выводы о необходимости использования тех или иных технологий управления персоналом, что влияет на возможность использования единых методов и подходов к оценке качества использования кадрового состава в системе госуправления.

Тем не менее, это вовсе не означает, что отдельные организации в госуправлении не способны на внедрение и эффективное использование современных кадровых практик или формирование эффективных систем, состоящих из отдель-

ных элементов целостного кадрового цикла. Результаты всероссийского конкурса «Лучшие кадровые стратегии и практики на государственной гражданской и муниципальной службе», проводимого Минтрудом России, показывают готовность и стремление отдельных субъектов РФ и госорганизаций выстраивать качественную и современную работу в сфере управления человеческими ресурсами. В качестве иллюстрации примера успешного внедрения кадровых инициатив, предлагается рассмотреть порядок работы с кадрами в г. Москва.

Основные изменения в работу системы управления персоналом происходили в период с 2011-2013 гг. Они коснулись нормативной базы и организационно-ресурсного обеспечения кадровых процессов. В Правительство Москвы пришла новая команда опытных специалистов по управлению персоналом, многие из которых ранее работали как в государственных, так и в коммерческих структурах, и на тот момент являлись носителями лучших HR-практик в различных секторах экономики [8].

В числе ключевых поставленных задач, в первую очередь стоит выделить те, решение которых было направлено на обновление качества госслужащих, поиска лучших и развития необходимых компетенций:

- привлечение высокопрофессиональных сотрудников с необходимой экспертизой с рынка труда;

- поиск и выявление внутренних резервов – государственных гражданских служащих и работников бюджетной сферы с наибольшим профессиональным и управленческим потенциалом;

- омоложение кадрового состава государственной гражданской службы, привлечение наиболее талантливых и мотивированных молодых специалистов из числа выпускников образовательных учреждений высшего профессионального образования;

- быстрое изменение установок госслужащих – в частности, с процессов и процедур на результат и клиенториентированность по отношению к жителям города;

- необходимость резкого роста квалификации госслужащих в части использования современных информационно-коммуникационных технологий.

Также, одним из трендов стала профессионализация государственной гражданской службы г. Москвы:

- приглашение экспертов-профессионалов из корпоративного, общественного и других секторов;

- внедрение современных технологий привлечения, отбора и оценки эффективности персонала;

- совершенствование системы обучения и развития госслужащих.

Кроме узкофункциональных и отраслевых требований, ко всем кандидатам на должность в Правительстве г. Москвы сегодня предъявляются единые требования, универсальные для всех сотрудников. Согласно созданной модели будущие сотрудники должны обладать следующими компетенциями:

- профессионализм – высокий профессионализм характеризуется способностью госслужащего отлично разбираться в своей сфере, глубоким пониманием узкопрофессиональных вопросов своей области, способностью профессионально проконсультировать по широкому кругу вопросов в рамках своих полномочий;

- правосознание – данная компетенция включает в себя уважение и соблюдение закона, норм, правил, выполнение взятых на себя обязательств, эффективное устранение конфликтов интересов в рамках своей компетенции, четкое исполнение антикоррупционных мероприятий;

- коммуникация – навыки эффективного публичного выступления; способность четко и ясно излагать мысли с учетом особенностей аудитории или конкретного собеседника, открытость и доброжелательность в общении, способность улаживать конфликты, умение аргументировано доказывать свою позицию, убеждать других в своем мнении;

- результативность – высокая результативность обеспечивается за счет умения формулировать цели и механизмы их достижения, добиваться выполнения поставленных задач, способности мыслить в категориях ключевых показателей эффективности (КПЭ), готовности постоянно внедрять механизмы совершенствования работы, ставить перед собой «высокую планку»;

- клиенториентированность – ориентация как на внутренних клиентов – другие подразделения и сотрудники организации, так и на внешних клиентов – прежде всего, жителей города Москва;

- управленческие навыки – требования, которые предъявляются как к руководителям, так и к специалистам, которые в силу должностных обязанностей управляют людьми, информацией, процессами, проектами, ресурсами и т. п. В базовый набор управленческих навыков входит планирование, организация, контроль, обратная связь, мотивирование [9].

В органах государственного управления города реализована концепция резерва управленческих кадров, внутренним и внешним кандидатам пройти отбор на предлагаемые вакансии, а также, приняв решение о дальнейшем развитии, подать заявку на освобождающиеся позиции более высокого уровня.

Организация отбора и оценки помогает привлекать на работу эффективных руководителей, способных оперативно реагировать на запросы граждан, а также формировать команду, способную выполнять амбициозные задачи, оставаясь клиентоориентированными.

Другим примером практики применения компетентностного подхода к системе управления кадровыми ресурсами можно считать Ханты-Мансийский автономный округ, где разработана программа «Развитие государственной гражданской службы, муниципальной службы и резерва управленческих кадров в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре в 2016-2020 гг.». Одна из ключевых целей программы – повышение уровня профессиональных компетенций служащих всех уровней: от специалистов до управленцев. Подход был применен в трех органах исполнительной власти региона: Департаменте социального развития, Службе контроля и Службе государственного надзора за техническим состоянием самоходных машин и других видов техники. В результате модели профессиональных компетенций были разработаны для 243 должностей. Модель включает информацию о профессиональных качествах, весе каждого профессионального качества, а также стандартах профессионального поведения (прообраз модели личностно-деловых качеств) [10].

Тем не менее, данная практика не является системной. Во-первых, исходя из анализа данной инициативы, предпочтение отдается квалификационным требованиям. Личностно-деловые качества – основа компетентностного подхода, учитываются лишь косвенно. Во-вторых, распространение данной практики лишь на некоторые органы власти не способствует повышению эффективности госслужбы в целом, предлагая внедрение отдельных улучшений на местах.

Возможности применения компетентностного подхода на государственной службе РФ

Несмотря на то, что использование компетентностного подхода находит все больший отклик в сфере государственного управления, очевиден тот факт, что подходы к использованию компетенций разнятся. Разработка единого подхода на федеральном уровне могла бы решить ряд

проблем, в том числе за счет увеличения прозрачности и создания возможности совместной доработки и адаптации методологии с учетом реалий российского государственного сектора.

Построение единой системы работы с персоналом в организации (Целостного кадрового цикла) на основании компетентностного подхода позволяет связать воедино процессы, связанные с поиском, обучением и развитием персонала, и другие процессы, связанные с управлением эффективностью.

В случае с поиском и подбором, модели компетенций могут использоваться в качестве основы для выбора инструментов оценки, например, интервью-гайдов, а также современных методов оценки таких как ассессмент-центры, включающих в себя деловые игры, упражнения, решение кейсов и другие инструменты, позволяющие оценить кандидатов на открытые вакансии. Отдельно необходимо отметить роль сформулированной модели требований при привлечении сотрудников. Описанные понятным языком требования позволяют создать привлекательный образ работодателя, дают соискателю четкий ориентир – что именно его ждет на новом месте работы. Таким образом, в рамках процесса привлечения новых сотрудников на государственную гражданскую службу четко определенная, соотнесенная с уровнем должности и правильно представленная соискателю модель имеет важную роль.

В рамках процесса оценки сформулированные требования к сотрудникам позволяют не только найти валидные и надежные методы оценки, но и задать основу для обсуждения требований к кандидату со всеми сторонами, участвующими в процессе: при формировании заявки со стороны непосредственного руководителя, при определении кадровой службой мест поиска возможных кандидатов, при описании результатов оценки, при представлении и обсуждении результатов оценки кандидата между кадровым специалистом и руководителем-заказчиком, а также при представлении кандидата вышестоящему руководству.

Отдельное место отводится использованию компетентностного подхода в направлениях личностно-профессиональной оценки и профессиональном развитии. Цель процесса оценки – обеспечить руководителей, принимающих кадровые решения, необходимыми данными о сотрудниках, а также собрать информацию о сотрудниках для иных процессов кадрового цикла. Оценка проводится по следующим направлениям:

– оценка уровня текущей готовности к замещению той или иной должности, группы

должностей (при аттестации, зачислении в резерв, при выборе одного из нескольких кандидатов для назначения на вакантную должность);

– оценка потенциала, в том числе и управленческого, с точки зрения возможности развития личностно-профессиональных качеств (при формировании резерва, подготовке программ обучения и развития).

В рамках процесса адаптации нового сотрудника (как для сотрудника, впервые принимаемого на работу в органы государственной власти, так и для сотрудника, получившего повышения или переведенного на должность в порядке ротации) использование модели требований позволяет сформировать для него план адаптации, с указанием какой уровень развития компетенций он должен продемонстрировать по итогам испытательного срока, а так же использование модели и результатов оценки дает возможность определить, на какие сильные стороны нового сотрудника можно опереться при его адаптации на новом месте работы.

При обучении и развитии государственного гражданского служащего сформулированные требования к сотрудникам и измеренный на их основе фактический уровень развития личностно-профессиональных качеств (компетенций) позволяет выбрать цели для обучения и развития, построить программы обучения с учетом разницы между целевым и фактическим уровнем развития личностно-профессиональных качеств (компетенций) и оценивать прогресс в развитии.

При управлении талантами и работе с резервами управленческих кадров сформулированные требования к сотрудникам и измеренный на их основе фактический уровень развития компетенций используется для отбора в резерв и «пул талантов» и определения готовности резервиста к занятию следующей должности.

При принятии решения о карьерных перемещениях сотрудника соответствие уровня развития личностно-профессиональных качеств (компетенций) сотрудника согласованной модели используется как один из факторов для принятия решения о готовности государственного гражданского служащего к такому повышению или перемещению.

В рамках процесса увольнения сотрудника соответствие или несоответствие уровня развития его компетенций согласованной модели может использоваться как один из факторов для принятия решения об увольнении или предоставлении возможности сотруднику исправить свои результаты.

В рамках процесса управления организационной культурой модели личностно-профессиональных качеств (компетенций) используются на-

ряду с моделями ценностями для задания ожиданий к поведению государственно-гражданских служащих.

Выводы и заключение

Человеческий капитал сегодня – это ресурс, способствующий экономическому развитию государства и включающий в себя накопленные знания, умения и навыки, используемые для удовлетворения общественных и личностных потребностей граждан. Человеческий капитал организации не только определяет ее облик, но и как любой другой ресурс, при условии рационального применения, способствует достижению стратегических целей. Обязательным условием для развития человеческого капитала в современных организациях, является четко выстроенная система управления человеческими ресурсами. На данный момент, именно подход, основанный на управлении по компетенциям выступает в авангарде, когда речь заходит о создании стройных систем управления персоналом.

Изучение кадровых практик показывает, что на государственной гражданской службе в РФ могут быть успешно внедрены современные технологии работы с кадрами. Однако в настоящее время их внедрение проходит локально, обычно на уровне одного процесса. Даже в органах власти с наиболее зрелыми кадровыми процессами не хватает увязки отдельных практик между собой и соотношения используемых технологий с целями государственного органа.

Необходимо понимать, что поскольку государственная служба имеет весомые отличия от работы в частном секторе, то разница должна быть и в наборе компетенций, требуемых от служащих. В первую очередь, это этические компоненты. В этом случае может возникнуть путаница между понятиями «ценности» и «компетенции», однако формализацию последних легко отличить по степени проработанности поведенческих индикаторов и измеримости.

Компетентностный подход может стать эффективным инструментом модернизации работы системы государственной службы, но только при условии четкого понимания задач, достигаемых при помощи внедрения данного подхода, шагов внедрения и поддержки функционирования нового элемента системы, а также при всесторонней поддержке со стороны лиц, определяющих кадровую политику государства. Применение компетентностного подхода не должно быть самоцелью, но средством достижения максимально понятных стратегических задач в рамках всего государства.

Литература

1. Управление талантами: опыт бизнеса и государства. Исследование компании Ward Howell. Официальный сайт компании. URL: <http://wardho-well.com>.
2. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 // Справ.-правов. система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru>
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. 2012. URL: <https://www.libfox.ru/563259-maykl-armstrong-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami.html>
4. McClelland D. Identifying competencies with behavioural-event interviews // Psychological Science, 9(5). 1998.
5. Спенсер-мл. Л. М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер.; пер. с англ. М: HIPPO, 2005.
6. Wood, R. Competency-based recruitment and selection / R.Wood, T. Payne. Chichester: Wiley and Sons Ltd, 1999.
7. Boyatzis, R The competent management, Wiley, New York, 1982.
8. Вечерняя Москва: Новый облик столичного чиновника // Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы. 16.10.2013. URL: <http://hr.mos.ru/presscenter/news/detail/868233.html>.
9. Карьерный портал Правительства Москвы. URL: <https://talent.mos.ru/>
10. Ханты-Мансийский автономный округ – Югра. Государственная программа «Развитие государственной гражданской службы, муниципальной службы и резерва управленческих кадров в 2015-2020 годах» // Муниципальная служба. 2015. № 1. С. 20-35.

References

1. Upravleniye talantami: opyt biznesa i gosudarstva. Issledovaniye kompanii Ward Howell. Ofitsial'nyj sayt kompanii [Management of talented people: experience of

business and state. Research of the Ward Howell Company. Official site of the company]. URL: <http://wardho-well.com>.

2. Ob osnovnykh napravleniyakh sovershenstvovaniya sistemy gosudarstvennogo upravleniya: Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federatsii ot 7 maya 2012 g. № 601 [About the main directions of improvement of a system of public administration: Decree of the President of the Russian Federation on May 7, 2012 № 601] // Sprav.-pravov. sistema «Konsul'tantPlyus». URL: <http://www.consultant.ru>

3. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. 10-ye izd. [Practice of management of human resources. 10th issue] / Per. s angl. pod red. S. K. Mordovina. 2012. URL: <https://www.libfox.ru/563259-maykl-armstrong-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami.html>

4. McClelland D. Identifying competencies with behavioural-event interviews // Psychological Science, 9(5). 1998.

5. Spenser-ml. L. M. Kompetentsii na rabote [Competences at work] / Lajl M. Spenser-ml., Sajin M. Spenser.; per. s angl. M: HIPPO, 2005.

6. Wood, R. Competency-based recruitment and selection / R.Wood, T. Payne. Chichester: Wiley and Sons Ltd, 1999.

7. Boyatzis, R The competent management, Wiley, New York, 1982.

8. Vechernyaya Moskva: Novyj oblik stolichnogo chinovnika [Evening Moscow: New shape of the capital official] // Upravleniye gosudarstvennoj sluzhby i kadrov Pravitel'stva Moskvyy. 16.10.2013. URL: <http://hr.mos.ru/presscenter/news/detail/868233.html>.

9. Kar'ernyj portal Pravitel'stva Moskvyy [Career portal of the Moscow Government]. URL: <https://talent.mos.ru/>

10. Khanty-Mansijskij avtonomnyj okrug – Yugra. Gosudarstvennaya programma «Razvitiye gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby, munitsipal'noj sluzhby i rezerva upravlencheskikh kadrov v 2015-2020 godakh» [Khanty-Mansi Autonomous District - Ugra. State program «Development of the public civil service, municipal service and reserve of administrative staff in 2015-2020»] // Munitsipal'naya sluzhba. 2015. № 1. S. 20-35.

* * *

IMPROVING THE EFFICIENCY OF STATE BODIES THROUGH THE INTRODUCTION OF COMPETENCE-BASED APPROACH

KOROBKO IGOR SERGEEVICH

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, the Russian Federation, e-mail: is.korobko@all-cons.ru

Within this article the author considered possibilities of application of competence-based approach on the public civil service, carried out the analysis of relevance of application of approach in the conditions of the relevant federal agenda, just tasks facing public authorities within improvement of institutes of public administration in the Russian Federation; briefly stated the history of emergence of competence-based approach, including the main milestones in emergence and distribution of approach in the business environment and on public administration; gave the basic theoretical concepts and aspects connected with the management of human resources based on

management on competences and in detail considered components of competence-based approach: a concept of competence, model of competences, their types and possibilities of use within the main personnel processes, profiles of competences. The author stated description of structure and the mechanism of formation of competence, investigated foreign and Russian experience of application of competence-based approach in work of public authorities, gave and analyzed including concrete examples from experience of the Russian public service. The author paid special attention to opportunities of use of competence-based approach as fundamental link in creation of a complete cycle of human resource management in the organizations and ensuring processes of search and selection, training and development of planning of career, formation of talent pools and also at adoption of the weighed personnel decisions within processes. On the basis of the provided analysis the author made conclusions on the prospects of use of competence-based approach in a human resource management system in public authorities of the Russian Federation.

Key words: competence-based approach, model of competences, competences, public service, increase in overall performance, personnel cycle

Об авторе:

Коробко Игорь Сергеевич, ст. научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Современные технологии в государственном управлении» ВШГУ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва

About the author:

Korobko Igor Sergeevich, Senior Research Associate of Research Laboratory «Modern Technologies in Public Administration», the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow