



# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: ПОЛИКУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ

---

"Нет блага в том поклонении, в котором нет знания, и нет блага в том знании, в котором нет правильного понимания"

"Если уйдёшь далеко от дома, потеряешь корни "

Вдохновляющие слова лучших представителей уммы

# О реализуемом проекте

## Участники:

из: **71** сотрудника КСП  
Челябинской области



**22** сотрудника  
приняли участие  
в пилотном проекте

из: **15** структурных  
подразделений КСП  
Челябинской области



**5** структурных подразделений  
(3 инспекции и 2 обеспечивающих  
отдела) приняли участие в пилотном  
проекте

## Сроки:

**9** месяцев (с августа 2022 года по апрель 2023 года)

## Эксперты:

Проект проводился совместно с **научными сотрудниками** Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Челябинский государственный университет».

# Для чего это нужно?

## Цель проекта -

трансформация действующей модели управления кадровыми процессами на основе разработки и внедрения модели компетенций.

## Задачи:

Проведение диагностики сформированной организационной культуры, поиск путей ее развития.

Анализ компетенций сотрудников пилотных структурных подразделений.

Построение модели компетенций.

Разработка рекомендаций по использованию моделей компетенций в управлении кадровыми процессами.

Формирование экспертной функции как приоритетной среди сотрудников.

# Чего мы хотим от сотрудников?

## Эксперт

**продуктивность** – способность работника создавать продукт требуемого качества в заданном ритме;

большая **информативность** – диапазон используемых сведений, на которые опирается конкретный профессионал в своей деятельности;

**коммуникативность** – широта сети профессиональных связей и отношений (в том числе с внешним экспертным сообществом), и профессиональная репутация, которая есть у конкретного профессионала;

**технологичность** – владение передовыми технологиями.

# Структура модели компетенций



# Уровни владения компетенциями

## 3 высокий уровень

Эксперт, самостоятельно выполняет сложные задачи, формирует новое знание, выявляет проблемы и предлагает пути их решения, передает свой опыт.

## 2 средний уровень

Применяет знания и навыки достаточные для решения стандартных задач, оказывает консультативную помощь, есть незначительные зоны развития (иногда требуется контроль со стороны руководителя).

## 1 базовый уровень

Осведомлен, применяет знания и навыки достаточные для решения простых задач, но есть существенные зоны развития (требуется внешняя четкая постановка задач и внешний контроль исполнения).

# Состав компетенций, сформированных группами пилотных структурных подразделений

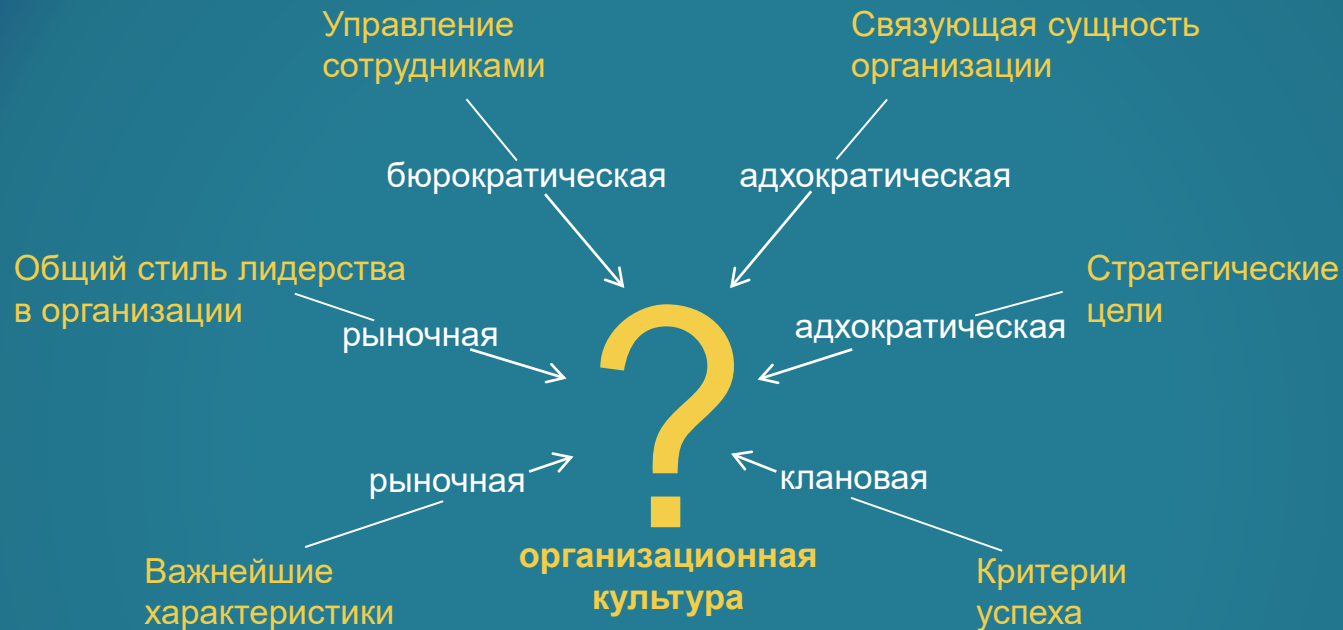
	Начальник инспекции	Инспектор
Управленческие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование деятельности;</li> <li>- стратегическое видение;</li> <li>- постановка и контроль задач;</li> <li>- мотивация, оценка и развитие сотрудников;</li> <li>- управление рабочими отношениями;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование деятельности, мотивация, оценка и профессиональное развитие сотрудников в рамках наставничества;</li> </ul>
Профессиональные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание законодательства;</li> <li>- проведение экспертизы законопроектов;</li> <li>- знание стандартов и методологии КСП;</li> <li>- умение работать с информацией;</li> <li>- умение проводить, завершать КМ/ЭАМ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание законодательства;</li> <li>- проведение экспертизы законопроектов;</li> <li>- знание предметной области аудита;</li> <li>- умение работать с информацией;</li> <li>- проведение КМ/ЭАМ;</li> <li>- знание бухгалтерского учета;</li> </ul>
Цифровые	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение MS Word, PowerPoint;</li> <li>- владение MS Excel;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение базовыми компьютерными программами;</li> </ul>
Личностные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на результат;</li> <li>- работа в условиях неопределенности;</li> <li>- коммуникации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на результат;</li> <li>- командная работа.</li> </ul>

# Сравнение состава компетенций инспекторского состава, сформированных группами пилотных структурных подразделений

	Инспектор инспекции с контрольным функционалом	Инспектор инспекции с экспертным функционалом
Управленческие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивация, оценка и развитие сотрудников;</li> <li>- совершенствование деятельности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управление рабочими отношениями;</li> <li>- лидерство;</li> <li>- планирование и организация работы;</li> <li>- личная организация;</li> </ul>
Профессиональные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание законодательства;</li> <li>- умение работать с информацией;</li> <li>- знание бухгалтерского учета;</li> <li>- знание предметной области аудита;</li> <li>- умение проводить КМ/ЭАМ;</li> <li>- проведение экспертизы законопроектов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание законодательства;</li> <li>- знание проектного управления;</li> <li>- знание стандартов и методологии КСП;</li> <li>- знание предметной области аудита;</li> <li>- проведение, завершение ЭАМ;</li> <li>- работа с IT-системами;</li> <li>- владение методологией стратегического аудита и аудита эффективности;</li> </ul>
Цифровые	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение MS Word, PowerPoint;</li> <li>- владение MS Excel;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение MS Word, PowerPoint;</li> </ul>
Личностные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на результат;</li> <li>- командная работа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа в условиях неопределенности;</li> <li>- инициативность; коммуникация.</li> </ul>



# Анализ состояния организационной культуры



## Текущее состояние: рыночная

Организация ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой.

## Предпочтительное состояние: клановая

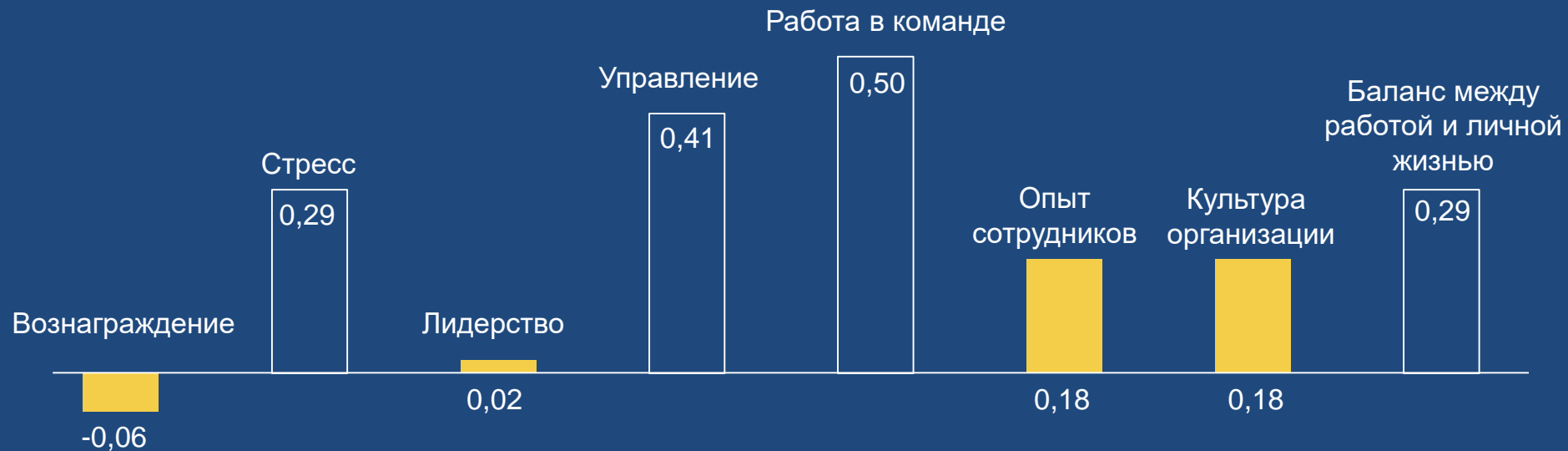
Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большую семью.

# Анализ удовлетворенности рабочим местом

## 5 метрик удовлетворенности

- уровень абсентеизма;
- индекс лояльности eNPS;
- уровень текучести кадров;
- отзывы сотрудников и рейтинги работодателей;
- индекс удовлетворенности сотрудников ESI.

Уровни удовлетворенности рабочим местом сотрудниками



# Уровень освоения сотрудниками паттернов поведения, необходимых для активного участия в проведении изменений



# Проблемы

- 1** Отсутствие понимания персоналом важности наличия мягких навыков (soft skills) в работе. Особый дефицит - навыки организационного поведения, связанные с участием в изменениях.
- 2** Недооцененность цифровых компетенций.
- 3** Размытые границы функционала главного инспектора и инспектора.
- 4** Противоречивое понимание работниками текущего состояния организационной культуры.
- 5** Сформированная модель компетенций не внедрена в действующие кадровые процессы.
- 6** Отсутствие системы оценки эффективности деятельности сотрудников.

# Что мы будем делать?

- 1** Разрабатывать карты индивидуального развития совместно с сотрудниками после обсуждения результатов исследования.
- 2** Проводить аттестационные и конкурсные процедуры с использованием инструментов оценки на основе разработанной модели компетенций.
- 3** Разрабатывать программу цифровой трансформации и повышать культуру ценности цифровых компетенций.
- 4** Обозначать роль главного инспектора в структуре организации и среди инспекторского состава.
- 5** Разрабатывать обучающие и развивающие мероприятия на основе модели компетенций.
- 6** Разрабатывать систему ключевых показателей эффективности (KPI).

# Благодарю за внимание!



**Контрольно-счетная палата  
Челябинской области**

тел. +7 (351)263-50-02,  
факс +7 (351) 266-10-41,  
www:ksp74.ru  
E-mail: info@ksp74.ru



**Наш канал в Telegram:**

<https://t.me/KSP74>